

Proyecto Hacienda Digital

PLAN DE EJECUCIÓN PLURIANUAL (PEP)

Cristian Barquero Alvarez

V2

2023-15-06

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AE	Arquitectura Empresarial
ALC	América Latina y el Caribe
BCCR	Banco Central de Costa Rica
BM	Banco Mundial
CGR	Contraloría General de la Republica
DGA	Dirección General de Aduanas
DGT	Dirección General de Tributación
DOP	Objetivo de desarrollo del proyecto
DP	Director del Proyecto
DTIC	Dirección de Tecnología y Comunicación
EDT	Estructura Desglosada Del Trabajo
WBS	Work Breakdown Structure
EAS	Estándares Ambientales y Sociales
ES	Evaluación Social
ET	Especificaciones técnicas
GFP	Gestión Financiera Pública
HGP	Herramientas de Gestión del Proyecto
HRMIS	Sistema de administración de recursos humanos
IA	Inteligencia artificial
IED	Inversión Extranjera Directa
IVA	impuesto al valor agregado
MAS	Marco Ambiental y Social
MH	Ministerio de Hacienda
MH	Ministerio de Hacienda
MPI	Marco de Pueblos Indígenas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OE	Organismo Ejecutor
PA	Plan de Adquisiciones
PAD	Project Appraisal Document

PCAS	Plan de Compromiso Ambiental y Social
PCF	Policía de Control Fiscal
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PESI	Plan Estratégico de Seguridad de la Información
PGAS	Plan de Gestión Ambiental y Social
PGL	Plan de Gestión Laboral
POA	Plan Operativo Anual
PDO	Project Development Objective
PPI	Plan de Pueblos Indígenas
PPPI	Plan de Participación de Partes Interesadas
SGSI	Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información
TDR	Términos de referencia
TICA	Tecnología de Información para el Control Aduanero)
TOGAF	The Open Group Architecture Framework
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
RFB	Solicitud de Ofertas
QCBS	Solicitud de propuestas
RFQ	Solicitud de cotizaciones
DIR	Contratación directa
INDV	Consultores individuales

Tabla de contenido

SIGLAS Y ABREVIATURAS	2
Índice de Tablas	8
Índice de Ilustraciones.....	9
Control de versiones	10
Introducción.....	11
CAPITULO I. Antecedentes	13
1. Antecedentes	13
2. Objetivo de desarrollo del proyecto	16
3. Indicadores PDO	16
4. Componentes del proyecto.....	17
Componente 1: Fortalecimiento de la gestión del gasto público (US\$44,44 millones)	17
Componente 2. Mejora de la eficiencia y orientación al cliente de la administración tributaria (US\$28,46 millones)	19
Componente 3. Mejora de los controles y servicios aduaneros (US\$52,34 millones)	21
Componente 4. Fortalecimiento del entorno tecnológico, institucional y operativo (US\$23 millones)	25
Componente 5. Gestión de Proyectos y Fortalecimiento de Capacidades (US\$8,4 millones)	27
CAPITULO III MARCO METODOLOGICO	29
1. Metodologías de gestión del portafolio	29
1.1. Cascada.....	31
1.2. Ágil.....	32
1.3. Híbrido	33

1.4. Kanban	34
2. Lista de leyes, decreto, norma y códigos nacionales e internacionales aplicables al proyecto.	35
CAPITULO IV MARCO ORGANIZACIONAL.....	37
1. Misión	37
2. Visión.....	37
3. Objetivos estratégicos	37
4. Estructura Organizacional	38
5. El Organismo Ejecutor (OE).....	38
CAPITULO V DESARROLLO	41
1. Gobernabilidad del proyecto.....	41
2. Caso de negocio	44
3. Acta de constitución	54
4. Declaración del Alcance del Proyecto	59
5. Gestión del Alcance.....	64
6. Gestión del Cronograma	70
Ruta de entrega según componente.....	72
7. Gestión de Costos	74
Clases de estimados del presupuesto	74
8. Gestión de la Calidad de los entregables	77
9. Gestión de Recursos Humanos.....	77
Recursos asignados al proyecto:.....	77
Recursos asignados por proyecto:	85
10. Gestión de Riesgos.....	91
Riesgos Generales	95

Riesgos detallados y alternativas de solución	97
11. Gestión de Adquisiciones.....	118
12. Gestión Socio Ambiental	122
11.1. Gestión de Interesados.....	129
11.2. Gestión de Comunicaciones.....	162
CAPITULO VI MONITOREO Y EVALUACION	171
1. Herramientas para la gestión de proyectos	171
2. Indicadores de seguimiento.....	175
1.1. Gestión del Valor Ganado.....	175
1.2. Avance financiero	183
1.3. Avance físico	183
3. Matriz de planificación.....	184
SubComponente 1.1 Fortalecer la planificación y la política de gastos del MdH brindando apoyo.....	186
SubComponente 1.2 Agilizar y controlar el ciclo del gasto público brindando apoyo.....	187
SubComponente 1.3 Modernizar los sistemas integrados de gestión de información financiera pública por medio, entre otros, de mejoras a su funcionalidad, tecnología e interconectividad.	193
SubComponente 2.1 Optimización y automatización de los procesos tributarios básicos.	194
SubComponente 3.1 Fortalecer los controles aduaneros y los trámites de despacho aduanero.....	195
SubComponente 3.2 Mejorar los servicios de facilitación del comercio a través de la provisión de financiamiento.....	198
Subcomponente 3.3 Implementación de un marco basado en el riesgo y una auditoría posterior al despacho.....	199

SubComponente 4.1 Fortalecer las funciones de gestión de los recursos humanos del MdH.....	201
SubComponente 4.2 Modernizar e integrar la infraestructura de tecnologías de la información y comunicación y proveer apoyo para la puesta en marcha de la agenda de transformación digital.....	202
Subcomponente 4.3 Proveer apoyo operacional y realizar actividades de gestión del cambio.....	205
Subcomponente 4.4 Proveer financiamiento para hacer frente a asuntos técnicos y de políticas para apoyar el proceso de reforma del MdH.....	206
COMPONENTE 5 Gestión del Proyecto y Fortalecimiento de Capacidades..	207

Índice de Tablas

Tabla 1 Ciclo de Vida de Desarrollo del Proyecto	30
Tabla 2 Clasificación del tipo de estimación del presupuesto	74
Tabla 3 Distribución del Presupuesto.....	74
Tabla 4 Distribución de desembolsos.....	75
Tabla 5 Tabla de Recursos Asignados al proyecto	78
Tabla 6 Valores de impacto y probabilidad según Guía de Aprendizaje Gestión de Proyecto para Resultados	92
Tabla 7 Nivel de riesgo de los proyectos/programas	92
Tabla 8 Compromisos ambientales y social del proyecto, medidas, instrumentos y responsables.....	123
Tabla 9 Categorías de Partes Interesadas.....	129
Tabla 10 Matriz de Identificación de Stakeholders.....	131
Tabla 11 Matriz de Comunicaciones General	162
Tabla 12 Estrategia de Participación de las Parte Interesada según etapa del proyecto	163
Tabla 13 Plan de Comunicaciones.....	167
Tabla 14 Variables del Valor Ganado.....	176

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Portafolio, programas y proyectos según el Estándar de Gestión de Portafolios	29
Ilustración 2 Fases Ciclo de vida Cascada.....	31
Ilustración 3 Fases Ciclo de vida Ágil.....	32
Ilustración 4 Fases Ciclo de vida Híbrido	33
Ilustración 5 Ejemplo tablero de Kanban.....	35
Ilustración 6 Estructura Organizacional.....	38
Ilustración 7 Dimensiones y Elementos de la Gobernanza del Proyecto Hacienda Digital Fuente: Adaptación a partir de Meuleman	41
Ilustración 8 Gobernanza del Proyecto Hacienda Digital	43
Ilustración 9 EDT nivel 1	64
Ilustración 10 EDT nivel 2 Componente 1	65
Ilustración 11 EDT nivel 2 Componente 2.....	66
Ilustración 12 EDT nivel 2 Componente 3.....	67
Ilustración 13 EDT nivel 2 Componente 4.....	68
Ilustración 14 EDT nivel 2 Componente 5.....	69
Ilustración 15 Cronograma del proyecto.....	71
Ilustración 16 Roadmap Componente 1.....	72
Ilustración 17 Roadmap Componente 2.....	72
Ilustración 18 Roadmap Componente 3.....	73
Ilustración 19 Roadmap Componente 4.....	73
Ilustración 20 Roadmap Componente 5.....	73
Ilustración 21 Organigrama del Proyecto	77
Ilustración 22 Matriz de clasificación de riesgos	93
Ilustración 23 Estructura de desglose de riesgos.....	93
Ilustración 24 Ejemplo del Cronograma en línea.....	172
Ilustración 25 Estructura de Carpetas	173
Ilustración 26 Recursos asignados DTIC Unidad de Seguridad de TIC.....	174
Ilustración 27 Línea de tiempo del portafolio.....	174
Ilustración 28 Avance Físico	184

Control de versiones

Elemento	Actualización y/o modificación
Capítulo V Desarrollo	Se actualiza la gobernanza del proyecto según el mecanismo de ejecución del Manual Operativo
Gestión del Alcance	Se actualiza el EDT según los últimos cambios del Plan de Adquisiciones aprobados por el Comité Directivo y con la No Objeción del Banco Mundial (Versión 19, junio 2023)
Gestión de Costos	Se agrega la tabla de distribución de desembolsos
Gestión de Calidad de los Entregables	Se agrega esta sección.
Gestión de Recursos Humanos	Organización del proyecto y Actualización de los recursos asignados, junio 2023.
Gestión de Riesgos	Se agregan los Riesgos Generales y detallados del proyecto

Introducción

El plan de ejecución plurianual contiene principalmente los objetivos y los resultados que el proyecto debe cumplir durante su duración total, abarcando varios años de ejecución del proyecto. Este plan presenta el detalle de las herramientas e incluye la información necesaria sobre los objetivos, costos y tiempos para completar el proyecto. El PEP constituye un marco de referencia para formular los planes operativos anuales y es la herramienta que sirve para hacer el seguimiento total del proyecto.

La planificación de este proyecto es un proceso iterativo que se lleva a cabo durante la vida de la operación. Se inicia con la preparación de la Propuesta de Desarrollo de la Operación (POD, por sus siglas en inglés Proposal for Operation Development), luego se actualiza en el arranque cuando la operación inicia su ejecución, y seguidamente se monitorea y actualiza durante la vida de la operación.

El PEP toma su estructura básica de la Matriz de Resultados – componentes y productos – y se desarrolla mediante el proceso de “integración”. Para poder integrar alcance, tiempo y costo el proceso de elaboración del PEP requiere analizar los productos en términos de calidad deseada, modalidad de adquisición, requerimiento de recursos y por supuesto, con un enfoque de riesgos.

Este documento es referencia para la ejecución y el monitoreo, aunado de herramientas de gestión de proyectos como Ms Project, SharePoint u otros programas similares. El PEP se actualizará con datos reales de ejecución.

CAPITULO I.

ANTECEDENTES

CAPITULO I. Antecedentes

1. Antecedentes

Costa Rica es una de las naciones políticamente más estables, progresistas y prósperas de América Latina y el Caribe (ALC). Desde las primeras elecciones presidenciales bajo la nueva constitución en 1953, los gobiernos han priorizado el bienestar social y el desarrollo del pueblo costarricense. Es una de las democracias más consolidadas y antiguas de la región.

El país ha invertido en un estado de bienestar con importantes logros sociales. El gasto público corresponde a uno de los más altos de América Latina, primordialmente, en salud y educación. Su política social se ha abocado en garantizar el acceso a servicios básicos universales; la educación preescolar y general básicas son obligatorias y gratuitas, aunado a esto la educación diversificada también es gratuita. Por su parte, el sistema de salud es solidario, y el país posee una esperanza de vida similar a los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

En el plano económico, las políticas orientadas al exterior de Costa Rica han transformado su economía, al pasar de una economía basada en la exportación de productos agrícolas a una caracterizada por una mayor integración comercial y recepción de mayores flujos de Inversión Extranjera Directa (IED) en sectores de alta tecnología.

No obstante, a pesar del crecimiento razonable y un fuerte compromiso con el pacto social, la reducción de la pobreza se ha estancado y la desigualdad está aumentando.

Asimismo, el PIB per cápita de Costa Rica no ha mostrado signos de convergencia hacia los de los países con mayores ingresos. Mientras que las presiones fiscales amenazan con socavar la sostenibilidad del pacto social.

Los ingresos fiscales de Costa Rica son bajos en relación con sus pares e insuficientes para financiar las necesidades actuales de gasto del país. La baja relación impuestos / PIB se debe en parte a las debilidades en la estructura del sistema tributario, que incluyen exenciones extensivas, complejidad excesiva, una base limitada y baja productividad tributaria.

El Gobierno, consciente de estas deficiencias, promulgó reformas críticas de la política fiscal, las cuales se aprobaron en diciembre de 2018, con la Ley 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas. La misma reemplazó el impuesto sobre ventas con un impuesto al valor agregado (IVA), que amplía la base impositiva al incluir servicios, introduce medidas para evitar la erosión de la base impositiva y un nuevo régimen impositivo para los ingresos de capital y las ganancias de capital, modificaciones al impuesto sobre la renta, así como a la Ley de Salarios, y se incluye una Regla Fiscal. Dicha reforma podría generar ahorros fiscales potenciales de 3.94 puntos porcentuales del PIB, lo anterior durante el período 2019-2023. Las medidas contenidas en la Ley 9635 se han implementado según lo previsto y, en algunos casos como la recaudación del IVA, los resultados iniciales fueron prometedores.

Asimismo, se han tomado medidas adicionales para mejorar las finanzas del sector público no financiero, como la inclusión de los órganos desconcentrados en el presupuesto nacional, situación que reducirá las rigideces presupuestarias y puede generar ahorros adicionales.

Anudado a lo anterior, se ha planteado una renovada estrategia de gestión de la deuda del sector público, con el objetivo de mejorar la gobernanza y la coordinación entre las entidades y, en última instancia, alargar los vencimientos y reducir las tasas al concentrar las emisiones en unos pocos instrumentos y ampliar la base del inversor. El Banco Central de Costa Rica (BCCR) en el Programa Macroeconómico 2020-2021, estimó un crecimiento de 2,1% para 2019 y 2,5% para 2020, mostrando un ajuste a la baja con respecto a las proyecciones publicadas en julio 2019 (2,2% y 2,6% para 2019 y 2020, respectivamente). Esta situación se asocia, de acuerdo con el BCCR, con una peor trayectoria de la de la economía internacional, incertidumbre y pesimismo entre consumidores y empresarios, cuyos efectos se ven reflejados en el consumo y la inversión. Asimismo, la menor ejecución de obra pública influyó en la reducción de la expectativa de crecimiento.

Dado que estos riesgos continúan vigentes, se mantendrá un monitoreo constante en aras de asegurar la identificación de medidas preventivas a la materialización de estos.

En este contexto, el Ministerio de Hacienda gestionó desde 2020 el Proyecto de Hacienda Digital, como una solución ante la necesidad de facilitar el pago de impuestos, reducir la evasión fiscal, mejorar la eficiencia del gasto público, facilitar la gestión de la deuda y convertir la cultura institucional para que se trate a los ciudadanos como clientes.

Durante el 2020 la ejecución del proyecto alcanzó grandes logros, dentro de los que se destacan los siguientes:

- Diseño, negociación y aprobación del préstamo de inversión de Hacienda Digital con el Banco Mundial.
- Cumplimiento de los requerimientos establecidos en la legislación costarricense para la contratación del endeudamiento público.
- Aprobación del proyecto Hacienda Digital ante la Asamblea Legislativa
- Cumplimiento de las condiciones de efectividad ante el Banco Mundial

2. Objetivo de desarrollo del proyecto

El objetivo de desarrollo del proyecto (DOP) es mejorar la eficiencia, la eficacia y la orientación al cliente de administración tributaria y aduanera, y gestión del gasto público.

La DOP se logrará a través de la modernización y digitalización del Ministerio de Hacienda. Facilitando los servicios y pagos fiscales y aduaneros, reduciendo la evasión fiscal, mejorando la eficiencia presupuestaria, fortaleciendo la gestión de la deuda, y transformando la cultura institucional del Ministerio de Hacienda para situar a los ciudadanos en el centro como clientes.

3. Indicadores PDO

El logro de la PDO se evaluará sobre la base de los siguientes indicadores:

- Reducción de los costos operativos de la administración tributaria y aduanera en relación con los ingresos (porcentaje)
- Reducción del tiempo de elaboración de los estados financieros consolidados (días)
- Reducción de la evasión del Impuesto al Valor Agregado como porcentaje del PIB (porcentaje)
- Reducción de la evasión del Impuesto sobre Sociedades como porcentaje del PIB (porcentaje)
- Participación en el presupuesto de las Administraciones Públicas ejecutado

- directamente a través del nuevo IFMIS (porcentaje)
- Reducción del tiempo necesario para pagar el Impuesto sobre el Valor Agregado (horas)
 - Reducción del tiempo necesario para el despacho de aduanas (horas)

4. Componentes del proyecto

Componente 1: Fortalecimiento de la gestión del gasto público (US\$44,44 millones)

Este componente tiene por objeto fortalecer la capacidad del Ministerio de Hacienda en las esferas de la política y la planificación fiscales, gestión y control de gastos. El componente apoyará la reorganización de las funciones y prácticas de la Gestión Financiera Pública (GFP), creación de capacidad y sistemas de tecnología de la información, promover la toma de decisiones basada en la evidencia e incorporar el cambio climático y las consideraciones de género en la GFP.

Subcomponente 1.1: Fortalecimiento de la política y planificación del gasto.

Este subcomponente busca mejorar la alineación de políticas y la eficacia del gasto público en las principales entidades de GFP, planificación y unidades de gasto mediante la financiación de la asistencia técnica y la formación en apoyo de, entre otras cosas:

- (a) el desarrollo de un estrategia de gestión fiscal;
- (b) el diseño y aplicación de herramientas para la toma de decisiones basada en evidencia, incluyendo revisiones periódicas de gastos y evaluaciones de programas;
- (c) la integración del cambio climático, el riesgo de desastres consideraciones de gestión y género en la planificación del gasto;

- (d) el fortalecimiento de la inversión pública prácticas en gestión de cartera y activos y de planificación de gastos, incluido el desarrollo de planes de mediano plazo instrumentos fiscales, de gasto y presupuestarios;
- (e) la aplicación sistemática del programa y los resultados informados presupuestación;
- (f) la consolidación de la información fiscal y la presentación de informes con fines de gestión fiscal; y
- (g) el fortalecimiento de las funciones de gobernanza y políticas de la unidad de supervisión de las empresas públicas, incluido el apoyo a compromiso con empresas estatales seleccionadas.

Subcomponente 1.2: Racionalización y control del ciclo del gasto público.

Este subcomponente busca mejorar la integración funcional, la confiabilidad y la puntualidad de la información y los procesos de GFP en todo el ciclo del gasto público que abarca la formulación del presupuesto, la ejecución del presupuesto, la contabilidad, la tesorería, el gasto público, gestión de inversiones, nóminas y activos. El subcomponente financiará asistencia técnica y capacitación para:

- (a) la revisión y actualización del marco institucional, legal y operativo del ciclo de gasto público;
- (b) la simplificación y agilización de los procesos y procedimientos de gestión financiera pública;
- (c) la expansión de la cuenta única del tesoro;
- (d) la aplicación de normas internacionales de contabilidad e información financiera normas;
- (e) mejoras en la gestión y control de los atrasos;

- (f) el fortalecimiento de la capacidad para diseñar e implementar una estrategia de gestión de deuda, un programa de emisión y un sistema de descubrimiento de precios;
- g) la simplificación de registro de ingresos para presupuesto y contabilidad; y
- (h) el fortalecimiento de los controles de nómina y activos procedimientos de gestión.

Subcomponente 1.3: Modernización del Sistema de Información de GFP.

Este subcomponente busca modernizar e integrar los sistemas de información de gestión financiera pública mediante, entre otras cosas, mejoras en su funcionalidad, tecnología e interconectividad. El sistema cubrirá al menos las siguientes funciones como una solución de software integrada: elaboración de presupuestos; autorización presupuestaria; compromiso de fondos; pagos y gestión de recibos; gestión de efectivo; contabilidad (automática y registro); gestión de la deuda y la ayuda; gestión de inversiones públicas; gestión de activos e inventarios; cálculo de nómina y recursos humanos administración. El sistema se integrará con los sistemas de información internos y externos, incluida la contratación y sistemas de pago.

Componente 2. Mejora de la eficiencia y orientación al cliente de la administración tributaria (US\$28,46 millones)

Este componente busca mejorar las capacidades operativas de la DGT y la DGA para aumentar la cobertura tributaria, facilitar el cumplimiento voluntario de los contribuyentes, y reducir las brechas de cumplimiento fortaleciendo la información sistemas que soportan la gestión, recaudación y control tributario, y asegurando la interoperabilidad entre procedimientos y servicios de las instituciones. Se mejorará la prestación de servicios a los contribuyentes para minimizar el cumplimiento

costos, limitar las prácticas de evasión fiscal y asegurar la continuidad del servicio en caso de desastres naturales.

Subcomponente 2.1: Agilización y automatización de los procesos tributarios básicos.

Este subcomponente busca optimizar y automatizar los procesos operativos de la DGT y la DGA, incluidos, entre otros:

- (a) el mapeo y reingeniería de los procesos de negocio centrales de la administración tributaria;
- (b) el desarrollo de funciones y técnicas requisitos y documentos de licitación para un nuevo software de administración tributaria;
- (c) la implementación de un sistema integrado de gestión de información tributaria para automatizar procesos refinados y apoyar la planificación, ejecución, control y seguimiento de la gestión fiscal;
- (d) el desarrollo de un contribuyente corriente robusto cuenta y un modelo integrado de cumplimiento tributario;
- (e) el desarrollo de un administrador de casos para la administración y seguimiento de asuntos internos y trámites de los contribuyentes;
- (f) la mejora del registro de contribuyentes y la facturación electrónica funcionalidad;
- (g) el desarrollo de servicios digitales para impuestos; y
- (h) la actualización de la administración tributaria existente marco regulatorio del sistema que permita la implementación y sostenibilidad de los procesos actualizados, tecnologías y sistemas.

Subcomponente 2.2: Mejora de los servicios al contribuyente ciudadano y empresarial.

Este subcomponente busca mejorar los servicios a los contribuyentes ciudadanos y comerciales a través, entre otras cosas, de la implementación de aplicaciones. Estas aplicaciones incluyen puntos de acceso multicanal y aplicaciones móviles para el registro del contribuyente, presentación electrónica, servicio de asistencia automatizado y acceso en línea a los registros y perfiles de los contribuyentes.

Subcomponente 2.3: Diseño e implementación de una estrategia integral de cumplimiento.

Este subcomponente busca fortalecer la gestión de cumplimiento a través del diseño e implementación de una estrategia de cumplimiento integral, específica y basada en el riesgo para promover un uso más eficiente de los datos y los impuestos fuentes de información para los controles preventivos, la auditoría fiscal y la fiscalización, incluyendo, entre otros:

- (a) el diseño e implementación de un sistema integrado de gestión de riesgos;
- (b) la introducción de técnicas avanzadas de auditoría y mecanismos para cotejar automáticamente la información de terceros y permitir una detección más eficaz de la evasión y fraude fiscal;
- (c) la reforma del sistema de apelación de la DGT para reducir el contacto entre los funcionarios fiscales y los contribuyentes; y
- (d) la realización de actividades de gestión de riesgos mediante el uso de una plataforma de análisis de datos avanzada.

Componente 3. Mejora de los controles y servicios aduaneros (US\$52,34 millones)

Este componente busca fortalecer los procedimientos, controles y procedimientos de la DGA y la Policía de Control Fiscal (PCF) servicios para facilitar el comercio y

mejorar el entorno empresarial y sustentar la recaudación de ingresos. El componente apoyará la implementación de procedimientos simplificados de control y autorización basados en el riesgo para reducir el esfuerzo y el tiempo de los comerciantes para cumplir con los trámites y procedimientos de importación, exportación y tránsito.

Subcomponente 3.1: Fortalecimiento de los controles aduaneros y procedimientos de despacho.

Este subcomponente busca fortalecer los controles aduaneros y los procedimientos de despacho, incluyendo, entre otros:

- (a) el mapeo y la reingeniería de los procesos comerciales centrales de la administración aduanera;
- (b) la sustitución del sistema TICA y el desarrollo de los requisitos y documentos de licitación para un nuevo sistema de gestión aduanera;
- (c) la mejora de cooperación y formación entre sectores;
- (d) la actualización de las normas reglamentarias de la administración aduanera del Prestatario y la implementación de herramientas y metodologías para mejorar la eficiencia y eficacia de la administración de aduanas;
- e) la adquisición de un moderno sistema de gestión aduanera y de un cliente software de gestión de relaciones;
- (f) la prestación de apoyo para fortalecer la capacidad técnica de la DGA y la PCF; capacidades, incluido el establecimiento de una política operativa y una estrategia de sostenibilidad para la adopción de tecnologías y mejor gestión de datos para inteligencia y gestión de riesgos; y
- (g) la adquisición de equipos de laboratorio y otras herramientas para mejorar la conectividad, la movilidad y la productividad.

Subcomponente 3.2: Mejora de los servicios de facilitación del comercio.

Este subcomponente busca mejorar el comercio servicios de facilitación a través de la provisión de financiamiento para, entre otras cosas:

- (a) la provisión de apoyo técnico a acelerar el levante y despacho de mercancías;
- (b) el desarrollo de servicios digitales y en línea y móviles aplicaciones para facilitar los servicios comerciales;
- (c) el desarrollo de un portal de información comercial;
- (d) la prestación de apoyo para la integración de datos entre las aduanas, la ventanilla única de comercio y otras agencias fronterizas para agilizar autorización y proporcionar información precisa;
- (e) la provisión de capacitación sobre nuevos procedimientos para comerciantes; y
- (f) la realización de estudios de tiempos de liberación y actividades para reducir los cuellos de botella en los procesos comerciales.

Subcomponente 3.3: Implementación de un marco basado en el riesgo y una auditoría posterior al despacho.

Este subcomponente busca implementar un marco robusto de gestión de riesgos para mejorar el desempeño de la DGA y la PCF y promover un uso más eficiente de las fuentes de información para la auditoría, el control y la aplicación de las normas aduaneras, lo que incluye:

- (a) la realización de una evaluación y la provisión de apoyo para la implementación exitosa y buenas prácticas aduaneras;
- (b) la adquisición de tecnologías no intrusivas para dar soporte a la gestión de riesgos, incluida la realización de un diagnóstico para determinar las necesidades específicas de cada puesto aduanero, la ubicación adecuada del puesto de aduana, las especificaciones técnicas y los arreglos de gestión para la operación, mantenimiento y actualización de equipos; y

(c) la provisión de asistencia técnica para preparar una base de datos modelo de integración de los principales procesos aduaneros.

Componente 4. Fortalecimiento del entorno tecnológico, institucional y operativo (US\$23 millones)

Este componente fortalecerá la función de gestión de recursos humanos del MH, modernizará e integrará su infraestructura tecnológica y apoyará las operaciones de reforma y la gestión del cambio.

Subcomponente 4.1: Fortalecimiento de la gestión de recursos humanos.

Este subcomponente busca fortalecer las funciones de gestión de recursos humanos del Ministerio de Hacienda mediante, entre otras cosas:

- (a) el desarrollo e implementación de una estrategia integrada de gestión de recursos humanos y HRMIS;
- (b) la actualización de la dotación de personal planes de administración de ingresos y gastos;
- (c) el establecimiento de un sólido desempeño y un marco de gestión;
- (d) la definición de un riguroso proceso de selección para la contratación de personal;
- (e) la implementación y fortalecimiento de un programa interno de desarrollo de capacidades y gestión del conocimiento para el Ministerio de Hacienda;
- (f) el desarrollo de los requisitos y documentos de licitación para el sistema HRMIS;
- (g) la implementación de un sistema HRMIS basado en la web para apoyar las operaciones descentralizadas;
- h) la modernización de sistemas de recursos humanos y modelos de comunicación interna;
- (i) la mejora de los recursos humanos del MH en la función de auditoría interna y unidad de investigación interna; y
- (j) el diseño e implementación de un sistema integral estrategia de transparencia.

Subcomponente 4.2: Modernización e integración de la infraestructura de tecnología de la información del MH.

Este subcomponente busca modernizar e integrar la tecnología de información y comunicación de MH de infraestructura y brindar apoyo para la implementación de la agenda de transformación digital. Esto prevé una herramienta de integración, un bus de interoperabilidad, informado por una arquitectura empresarial (EA) que mejora interconectividad e interoperabilidad de los sistemas gubernamentales, arreglos de gobierno de TI, continuidad del negocio plan y la mejora de la red y el equipo de telecomunicaciones.

Subcomponente 4.3: Apoyo Operativo y Gestión del Cambio.

Este subcomponente proporciona apoyo operativo y financia actividades de gestión del cambio, que incluyen, entre otras cosas:

- (a) la provisión de asistencia técnica; asistencia para administrar y proporcionar garantía de calidad de los documentos de licitación, propuestas y entregables de tecnología de la información y la comunicación;
- (b) la realización de actividades de creación de capacidad para instituir reformas previstas y lograr los resultados esperados;
- (c) la implementación de una estrategia de gestión del cambio; y
- (d) la realización de actividades de desarrollo de capacidades gerenciales y una campaña de educación pública. Creación de capacidad incluirá capacitación en gestión para los oficiales de línea para apoyar la toma de decisiones basada en evidencia, una orientación hacia los resultados en operaciones, gestión y análisis de datos, y el cambio a un enfoque de servicio al cliente en impuestos y aduanas.

Subcomponente 4.4: Asistencia Técnica Flexible.

Este subcomponente proporciona financiamiento para abordar cuestiones técnicas y políticas para apoyar el proceso de reforma del Ministerio de Hacienda. El MH identificará la asistencia técnica a lo largo de la implementación y sujeto a la no objeción del Banco Mundial para garantizar la coherencia con el PDO.

Componente 5. Gestión de Proyectos y Fortalecimiento de Capacidades (US\$8,4 millones)

Este componente financia el apoyo a la coordinación y gestión de proyectos para garantizar el éxito y entrega oportuna de las actividades y resultados del Proyecto, incluida la prestación de apoyo a la UCP para, entre otras cosas:

- (a) Gestión y seguimiento de proyectos;
- (b) la realización de tareas fiduciarias y de salvaguardias, incluido el cumplimiento con las directrices del ESF del BM, y los controles y auditorías internas para el Proyecto; y
- (c) la realización de actividades de divulgación para la concientización sobre el Proyecto.

CAPITULO III.

MARCO METODOLÓGICO

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

1. Metodologías de gestión del portafolio

La relación entre los componentes definidos para el proyecto potencializa el llevar valor a la organización a través de la gestión del portafolio. En la Ilustración 1 Portafolio, programas y proyectos según el Estándar de Gestión de Portafolios, donde se muestra como los proyectos con impacto estratégico para el desarrollo de Hacienda Digital serán considerados parte del portafolio.

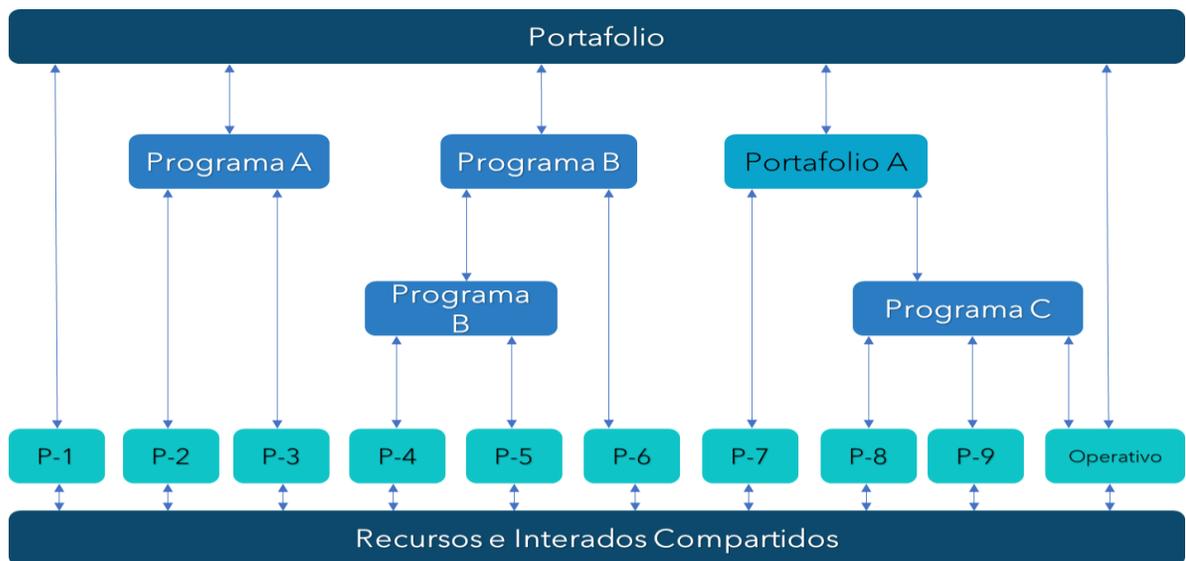


Ilustración 1 Portafolio, programas y proyectos según el Estándar de Gestión de Portafolios

Como se ha visto en esa ilustración, para lograr plasmar este enfoque y cumplir con los objetivos deseados, de forma transversal a todo Hacienda Digital, se aplicarán metodologías de gestión basada en las mejores prácticas, según el ciclo de vida de desarrollo del proyecto y/o actividad. Tomando en cuenta todas las área de conocimiento del PMBOK y sus grupos de procesos que correspondan.

Tabla 1 Ciclo de Vida de Desarrollo del Proyecto

Ciclo de vida	Requisitos	Entrega	Meta
Cascada	Fijos	Solo una entrega final.	Cumplir con los costos y el tiempo.
Ágil	Dinámicos y cambiantes	Varias entregas pequeñas que representan un incremento al producto final	Entregar valor al usuario mediante las entregas frecuentes y recibir retroalimentación constante.
Hibrido	Algunos Fijos, pero la mayoría cambiantes	Entregas fijas para los requerimientos fijos y varias entregas pequeñas que representan un incremento al producto final para los requerimientos cambiantes.	La gestión de proyectos híbridos combina los métodos formales y ágiles para crear un nuevo método de gestión de proyectos. Entregar valor al usuario mediante las entregas frecuentes y recibir retroalimentación constante.

Para los efectos de la desagregación de las actividades de los Programas y Proyectos se ha tomado como base el ciclo de vida de un proyecto, el cual está constituido por una serie de fases por las que atraviesa el proyecto o el programa desde su inicio hasta su cierre. Desde el punto de vista de Gestión de Proyectos, el ciclo de vida del proyecto puede configurarse de la siguiente manera:

- Inicio del proyecto,
- Planificación,
- Ejecución del trabajo,
- Monitoreo y control,
- Cierre del proyecto.

Las fases mencionadas anteriormente, no deben confundirse con los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, ya que los procesos de un Grupo de Procesos consisten en actividades que pueden realizarse y repetirse dentro de cada fase de un proyecto, así como para el proyecto en su totalidad. Estas fases dependerán de ciclo de vida del proyecto.

A continuación, se especifican las fases dependiendo de cada ciclo de vida:

1.1. Cascada

Para los proyectos/programas que su naturaleza no sea el desarrollo de software y sean más de implementación, adquisición, infraestructura y/o algún entregable específico y definido se empleará una metodología tradicional, basada en PMI, teniendo una secuencia de fases más lineal como se muestra en Ilustración 2 Fases Ciclo de vida Cascada. Normalmente en esta metodología se espera recibir el valor del proyecto en la etapa de cierre de este.



Ilustración 2 Fases Ciclo de vida Cascada

En este ciclo de vida se espera tener una planificación a nivel detallado en etapas temprana del proyecto.

1.2. Ágil

Para el desarrollo de software se empleará una metodología ágil del ciclo de vida del software, basada en el marco de trabajo de SCRUM, usándose iteraciones o Sprint para ir realizando las diferentes tareas del proceso de construcción de los componentes del proyecto. Los marcos de trabajo ágiles buscan generar valor en cada iteración que se vaya ejecutando.

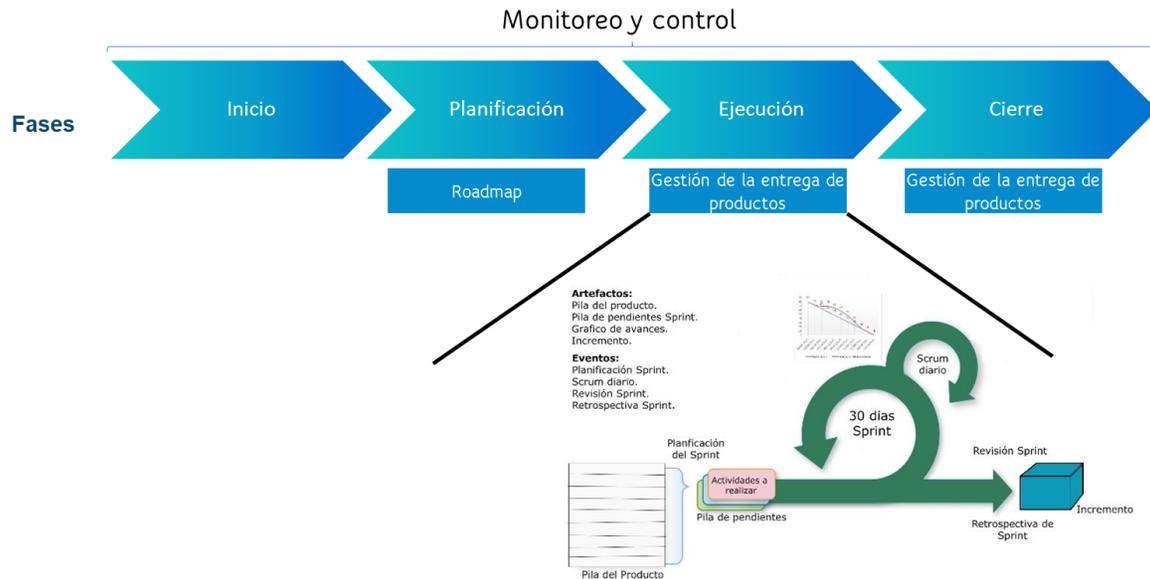


Ilustración 3 Fases Ciclo de vida Ágil

A diferencia del ciclo de vida cascada, en este ciclo de vida no se pretende tener una planificación a nivel detallado en etapas temprana del proyecto. En la etapa de planificación inicial se espera definir un alcance a alto nivel y se irá planificando de forma progresiva en cada Sprint que se vaya avanzando. No se posee un cronograma detallado, pero si un “roadmap” de las posibles entregas del proyecto.

1.3. Híbrido

Para los proyectos/programas que su naturaleza es el desarrollo de software y se no se desarrollarán con recursos internos del Ministerio de Hacienda, se utilizará una metodología híbrida. Esta metodología híbrida será basada en cascada para toda la gestión administrativa de creación de Términos de Referencias (TDR) y otras actividades iniciales de índole más administrativas requeridas por la organización, pero para el ciclo de vida del software se basará en el marco de trabajo de SCRUM, usándose iteraciones o Sprint para ir realizando las diferentes tareas del proceso de construcción de los componentes del proyecto. Combinado la necesidad de tener una planificación detallada para los procesos iniciales y una planificación progresiva para la ejecución como tal.

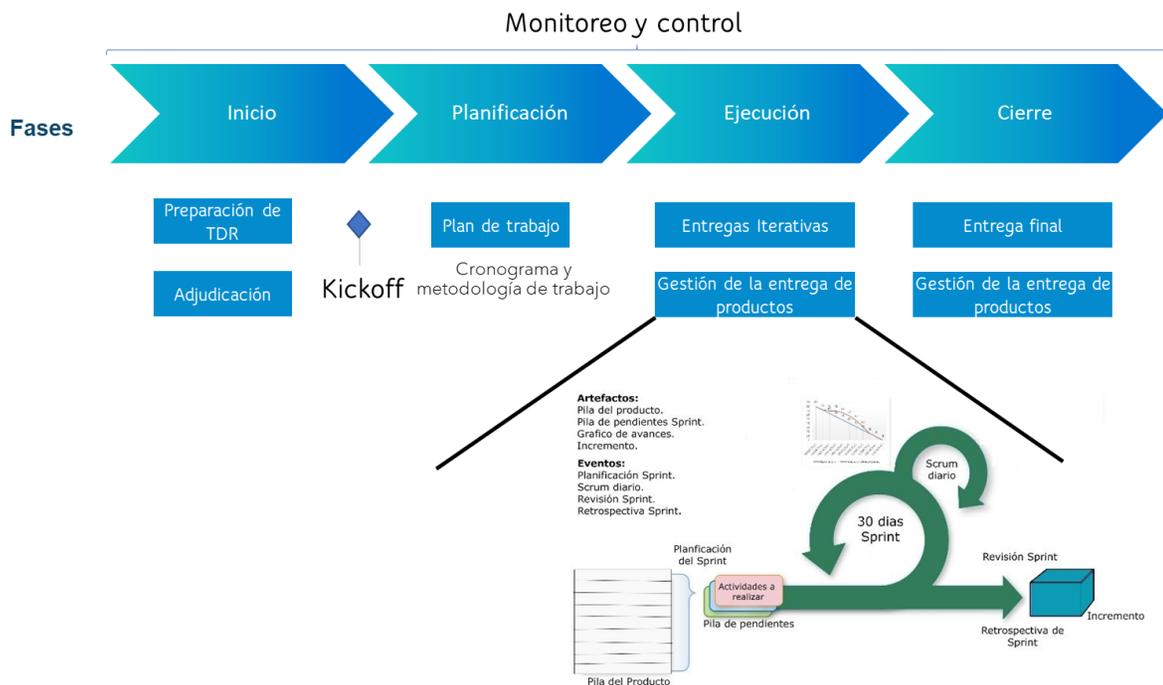


Ilustración 4 Fases Ciclo de vida Híbrido

Por otro lado, no podemos administrar o gestionar de la misma manera los proyectos del portafolio que las actividades operativas. Para esta administración se lleva a cabo mediante prácticas de trabajo ágiles como lo es Kanban.

1.4. Kanban

Los equipos que intentan trabajar en demasiadas cosas suelen sufrir una productividad reducida debido a cambios de contexto frecuentes y costosos. Para solucionar este problema, limitar el número de elementos de trabajo pendiente en los que trabaja un equipo en un momento dado ayuda a aumentar el foco a la vez que se reduce el cambio de contexto. Los elementos en los que trabaja actualmente el equipo se conocen como *trabajo en curso* (WIP).

El número máximo de elementos en los que un equipo decide trabajar en cualquier momento se conoce como límite *de WIP*. Un equipo bien disciplinado trabajará para asegurarse de que no superan su límite de WIP. En caso de que esto ocurra, el equipo investigará el motivo y trabajará para resolver la causa principal del problema.

Kanban, mediante el uso del panel Kanban, proporciona una vista dinámica del estado del trabajo en un flujo de trabajo. Esto permite al equipo experimentar con distintos procesos y evaluar el impacto en el flujo de trabajo más fácilmente.

Un panel Kanban es solo una de las muchas herramientas que usan los equipos para implementar prácticas Kanban en un equipo. Un panel Kanban puede ser un panel físico o una aplicación de software (Microsoft Planner) que muestra las tarjetas organizadas en columnas. Los nombres de columna típicos **incluyen To-do, Doing y Done**, pero los equipos pueden personalizarlo para adaptarse a los estados de su flujo de trabajo.

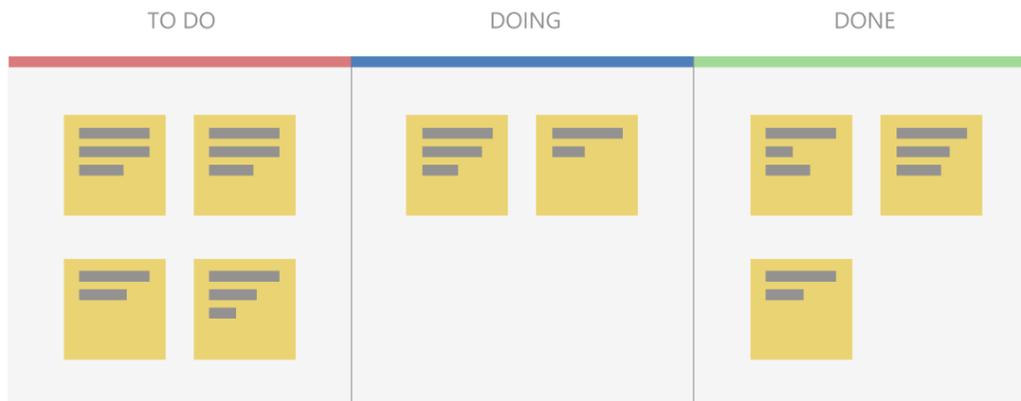


Ilustración 5 Ejemplo tablero de Kanban

Los paneles Kanban muestran tarjetas correspondientes a los elementos de trabajo pendiente del producto. Incluyen vínculos a otros elementos, como tareas y casos de prueba. Por lo general, los equipos personalizan las tarjetas para incluir información relevante para su proceso.

2. Lista de leyes, decreto, norma y códigos nacionales e internacionales aplicables al proyecto.

- Ley 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas
- Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivos
- Ley N.º 9922 del 21 de noviembre de 2020 publicada en el Alcance digital N.º 310 de La Gaceta N° 278 del 23 de noviembre de 2020, actividades previstas en el Contrato de Préstamo relativas a la Gestión Técnica Financiera y Administrativa del Proyecto.
- Acuerdo DM-0031-2020 del 30 de abril del 2020, creación del comité directivo
- Artículo 2 –Ley N.º 9922 del 21 de noviembre de 2020 publicada en el Alcance digital N.º 310 de La Gaceta N° 278 del 23 de noviembre de 2020. Creación de la Unidad Coordinadora
- Oficio MIDEPLAN-DM-OF-0955-202, de fecha José, 7 de octubre de 2021. Creación de la Unidad Coordinadora
- Contrato de Préstamo N° 9075-CR
- Manual Operativo

CAPITULO IV.

MARCO ORGANIZACIONAL

CAPITULO IV MARCO ORGANIZACIONAL

1. Misión

Somos la institución rectora de la política fiscal que garantiza la obtención y aplicación de los recursos públicos, según los principios de economía, eficiencia y eficacia, mediante procesos modernos e integrados, para lograr una sociedad más próspera, justa y solidaria.

2. Visión

Ser la institución líder, innovadora y eficiente en la gestión responsable y transparente de la política fiscal, para propiciar la mejora en la calidad de vida de los habitantes de Costa Rica.

3. Objetivos estratégicos

Según el Plan Estratégico Institucional definido del 2019 – 2023, el objetivo relacionado corresponde a:

1. Incrementar el cumplimiento tributario mediante el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas y procesos eficientes de trabajo, para combatir la evasión.
2. Mejorar la eficiencia e inteligencia en el gasto público, mediante la aplicación de la gestión para resultados en el desarrollo, para contribuir en la reducción del déficit fiscal.
3. Alcanzar un nivel sostenible de la Deuda del Gobierno Central y controlar sus riesgos mediante una estrategia adecuada de gestión, para la consolidación de las finanzas.
4. Modernizar la gestión institucional, mediante la aplicación de un modelo enfocado a procesos, para mejorar los resultados.
5. Mejorar la gestión tecnológica mediante el uso de tecnologías innovadoras que permitan la integración y seguridad de la información, para la toma de decisiones.

4. Estructura Organizacional

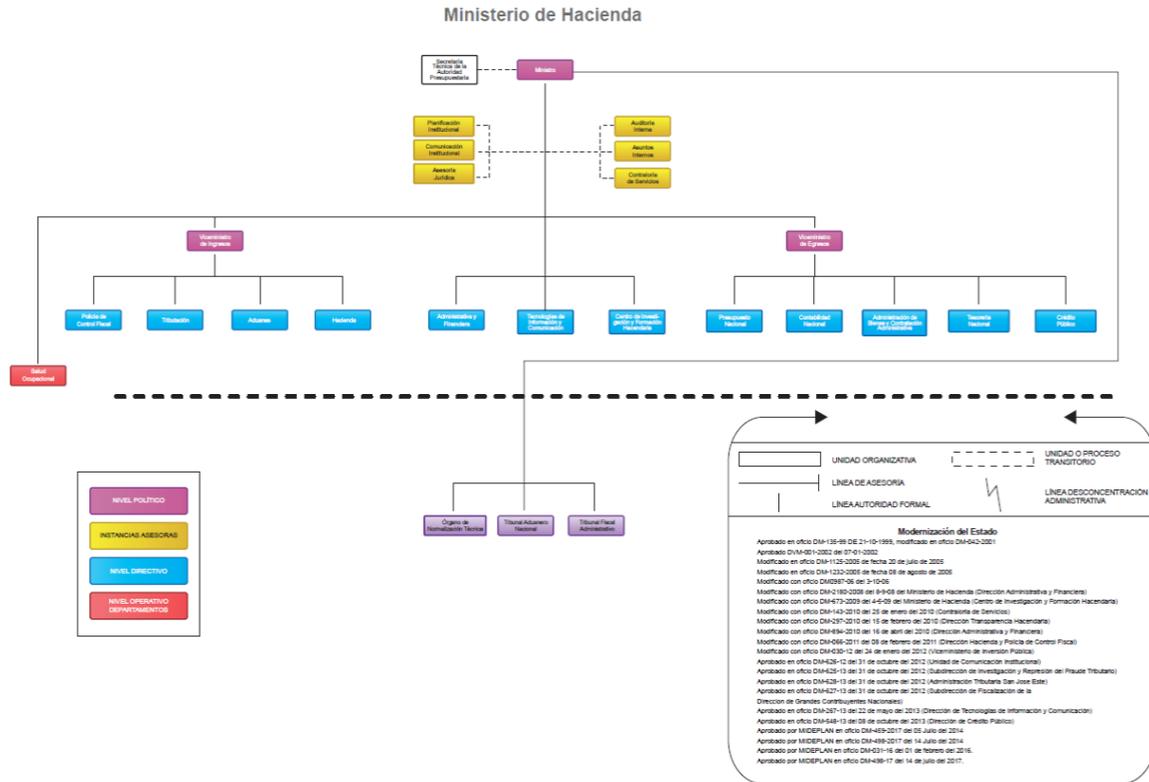


Ilustración 6 Estructura Organizacional

5. El Organismo Ejecutor (OE)

Es el Ministerio de Hacienda, que será responsable de la toma de decisiones, de la dirección y de la coordinación del Programa. Hacienda se apoyará en una Unidad Coordinadora (UCP) conformada por un equipo profesional de apoyo técnico interdisciplinario, liderado por un Director de Proyecto.

La gestión técnica y administrativa del proyecto, la cual podrá incluir la planificación, la gestión de adquisiciones, la gestión financiera, la rendición de cuentas, la gestión ambiental y social del programa, la gestión documental estará a cargo de la UCP. En tal sentido, las obligaciones que el OE asumió en el Contrato de Préstamo se llevarán a cabo a través de la UCP bajo la dirección y coordinación

del Directo de Proyecto. Los desembolsos del programa se realizarán por el mecanismo de caja única del Estado.

Serán responsabilidades de la UCP, entre otras, las siguientes: (i) cumplir con el MO; (ii) preparar términos de referencia, pliegos de licitación, informes de evaluación de ofertas y demás documentos para las contrataciones; (iii) gestionar las adquisiciones necesarias, suscribir los contratos respectivos y el control de las mismas; (iv) preparar los informes y reportes establecidos en el contrato de préstamo y otros documentos que el OE requiera; (v) realizar el monitoreo y seguimiento del programa; (vi) gestión documental, custodia, preservación y conservación de la información y documentación relativa a la gestión del programa; (vii) garantizar el cumplimiento de la normativa legal nacional aplicable, así como de las normas y políticas del Banco; (viii) supervisión financiera; y (ix) tramitación y obtención de las autorizaciones ambientales necesarias para la licitación y ejecución de los proyectos; (x) garantizar el cumplimiento de las medidas y acciones que se encuentran incluidas en el Plan de Compromiso Ambiental y Social (PCAS).

CAPITULO V.

DESARROLLO

CAPITULO V DESARROLLO

1. Gobernabilidad del proyecto

Los elementos de gobernanza deben estar alineados con las buenas prácticas para la gestión de proyectos y con estándares de gestión de proyectos internacionalmente reconocidos.

Un modelo de gobernanza debe considerar un conjunto de dimensiones que operen en forma armoniosa y coordinada. La siguiente gráfica ilustra las dimensiones y los elementos que conforman la gobernanza del PHD.

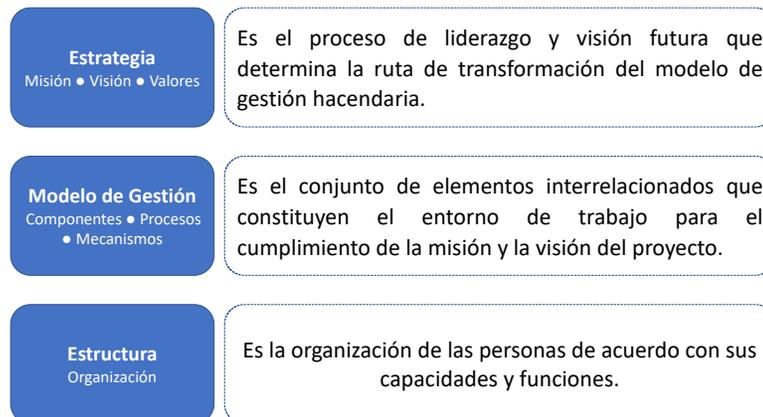


Ilustración 7 Dimensiones y Elementos de la Gobernanza del Proyecto Hacienda Digital Fuente: Adaptación a partir de Meuleman

Para lograr una ejecución coordinada y armónica del PHD se han definido tres niveles:

- Nivel Estratégico (Dirección Estratégica): Encargado de la orientación estratégica y coordinación general de políticas del PHD; del seguimiento de las reformas propuestas y los avances en la ejecución; de la fijación de prioridades; de la resolución de controversias; y la colaboración

interinstitucional.

- Nivel Táctico (Transformación del Modelo de Gestión): Liderado por el Director del PHD, el Nivel Táctico es el encargado de las definiciones técnicas y funcionales, la ejecución del Proyecto y sus actividades relacionadas. Este nivel es el ejecutor de la transformación del modelo de gestión hacendaria y el que hace posible la realización de la estrategia del PHD. En este nivel se da una alta interrelación entre los diferentes componentes del Proyecto, por lo que se creará un Comité de Coordinación e Integración que será liderado por el Director del Proyecto, por el PMO u otro rol designado; este Comité será integrado por los Coordinadores de Componente, los Coordinadores de Proyecto del Ministerio de Hacienda y por los Gerentes de Proyecto por parte del contratista; contando, cuando se requiera, con el apoyo de los Líderes Funcionales, Líderes Técnicos y Consultores de Apoyo. Este comité se centrará en temas de integración transversales que puedan afectar a más de un componente.
- Nivel Operativo (Soporte Técnico Administrativo): Encargado de apoyar operativa y administrativamente a los niveles anteriores. Este nivel es un habilitador de la transformación del modelo de gestión hacendaria, en él se encuentran los procesos y agentes encargados de ejecutar las acciones que dan soporte técnico y administrativo al nivel estratégico y táctico del Proyecto, a saber, la Gestión Financiera, Gestión de Proyectos, Gestión de las Adquisiciones y Contrataciones, Gestión Social y Ambiental y Gestión del Capital Informacional.

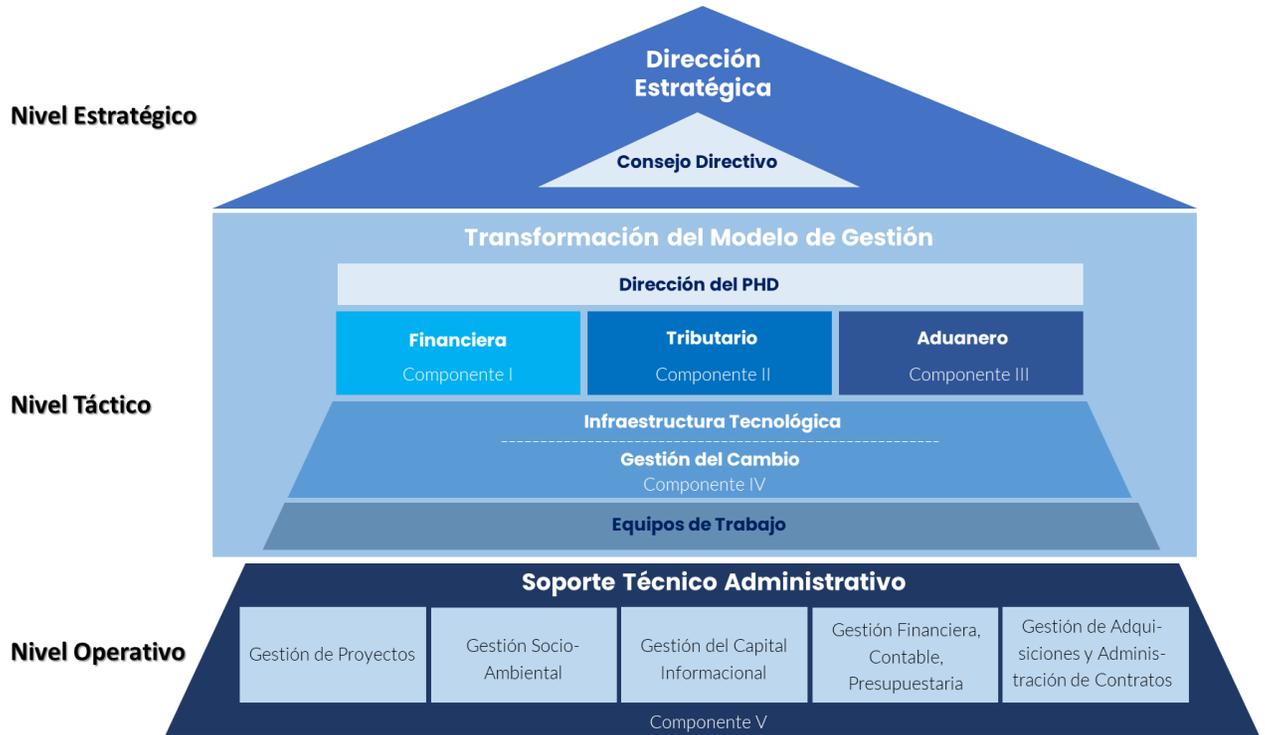


Ilustración 8 Gobernanza del Proyecto Hacienda Digital

2. Caso de negocio

1. Información General de la Iniciativa de Proyecto			
Nombre de la Iniciativa	Proyecto Modernizar y digitalizar los sistemas Tecnológicos del Ministerio de Hacienda, conocido como Hacienda Digital para el Bicentenario		
Patrocinador de la Iniciativa	Nogui Acosta Jaen	Cargo	Ministro de Hacienda
Dependencia	Despacho del Ministerio de Hacienda		
2. Descripción de la Iniciativa de Proyecto			
Antecedentes	<p>En Costa Rica, desde el 2016 el crecimiento económico se ha desacelerado, esto después de casi una década de desempeño macroeconómico relativamente robusto. Lo anterior, debido a los shocks externos y al debilitamiento de la demanda interna. Entre 2010 y 2016, la economía creció en un promedio de 4% por año, siendo esto significativamente más alto que los promedios de la OCDE (2%). Esta situación se derivó de una sólida inversión extranjera directa, el aumento del gasto público, después implementar medidas fiscales contra cíclicas durante la crisis financiera de 2009 y un vigoroso consumo privado impulsado por el aumento de los salarios reales. No obstante, en 2017 el crecimiento del PIB se desaceleró a 3.9%, en 2018 a 2.7% y disminuyó aún más en el 2019 a 2.1%, esto debido a factores externos e internos.</p> <p>Desde el 2010, con el aumento del gasto público y una escasa recaudación, se presentaron déficits fiscales en aumento. El desempeño fiscal de Costa Rica se ha deteriorado notablemente desde la crisis financiera internacional de los años 2008 y 2009. La postura fiscal contra cíclica adoptada ayudó a la economía a recuperarse de dicha crisis, pero su dependencia del gasto corriente condujo a un fuerte deterioro de la estabilidad fiscal. El balance financiero del Gobierno Central pasó de un superávit fiscal del 0.56% del PIB, en 2007, a un déficit del 6.96% del PIB</p>		

en 2019, promediando 5.4% del PIB desde 2010.

La relación deuda pública / PIB del Gobierno Central aumentó del 28.4% en 2010 al 53.2% en 2018, y los niveles de deuda para el sector público no financiero consolidado alcanzaron el 56,6% del PIB en 2018. El aumento de las existencias de deuda ha exigido primas de riesgo más altas y vencimientos más cortos, aumentando el servicio de la deuda y los riesgos de refinanciamiento. Solo los pagos de intereses aumentaron de 2.4% del PIB en promedio durante el período 2010-2016, a 3.5% y 4.2% del PIB en 2018 y 2019, respectivamente.

En enero 2019, la calificadora de riesgo Fitch bajó la calificación crediticia de Costa Rica de BB, a B + con perspectiva negativa. Por su parte, el pasado 10 de febrero 2020, la calificadora de riesgo Moody's bajó la calificación del país de B1 con perspectiva negativa a B2 con perspectiva estable. El 26 de marzo, la calificadora Standard & Poor's anunció que mantendría la calificación crediticia de Costa Rica en B+ de grado especulativo y con perspectiva negativa.

Por otra parte, los ingresos fiscales excluida la seguridad social de Costa Rica son bajos en relación con sus pares, en términos de ingreso, e insuficientes para financiar las necesidades de desarrollo del país, los cuales han estado por debajo del 14% del PIB durante el período 2009-2018 (alrededor del 26% del PIB incluidas las contribuciones a la seguridad social).

El Gobierno, consciente de estas deficiencias, promulgó reformas críticas de la política fiscal, las cuales se aprobaron en diciembre de 2018 con la Ley N° 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas. La misma reemplazó el impuesto sobre ventas con un impuesto al valor agregado (IVA), que amplía la base impositiva al incluir servicios, introduce medidas para evitar la erosión de la base impositiva y un nuevo régimen impositivo para los ingresos de capital y las ganancias de capital, incorpora

modificaciones al impuesto sobre la renta, así como a la Ley de Salarios, y se incluye una Regla Fiscal.

La disminución en la recaudación de impuestos se deriva de las limitaciones estructurales actuales del sistema tributario, la alta cuantía de exenciones, la burocracia, la obsolescencia de las herramientas tecnológicas del Ministerio de Hacienda, una caída en la productividad tributaria y una base restringida. Desde 1953 se han aprobado más de 1,259 exenciones de impuestos, que representan más del 5.6% del PIB.

En consecuencia, la brecha entre los ingresos potenciales y reales del Impuesto General a las Ventas y por lo tanto del actual IVA es sustancial, con un promedio de alrededor del 4% del PIB de 2012 a 2016 según las estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI). La multiplicidad de exenciones fiscales introduce complejidad y distorsiones al sistema tributario, aumenta los costos de cumplimiento y hace que éste sea más difícil de administrar. La recaudación del impuesto sobre la renta personal se ve obstaculizada por las exenciones otorgadas a la renta laboral. Los impuestos corporativos representan menos de una quinta parte de los ingresos totales (comparado con más de un tercio en los países de la OCDE).

Las operaciones aduaneras en Costa Rica son costosas e ineficientes. En 2017 la Asamblea Legislativa ratificó el Acuerdo de Facilitación de Comercio, de la Organización Mundial del Comercio, por lo cual se creó el Consejo Nacional de Facilitación del Comercio (CONAFAC) para apoyar su implementación. Sin embargo, el puntaje de Costa Rica en Doing Business 2020, del Banco Mundial, para Comercio Transfronterizo es 77.6, ocupando el puesto 80 de 190 economías. Tanto el tiempo como el costo para exportar desde Costa Rica exceden el promedio de los países de la OCDE. El Informe del Doing Business 2020 señala que se necesitan 20 horas para completar el proceso de despacho de exportaciones (de las

cuales 1,8 horas corresponden a aduanas) y 80 horas para completar el proceso de despacho de importaciones (de las cuales 72 horas corresponden a aduanas). Este desempeño se debe en parte a los complejos y redundantes procedimientos y controles manuales que aplica la Dirección General de Aduanas (DGA). La información proporcionada a los comerciantes, las operaciones de logística, los corredores y otros clientes a menudo es insuficiente para respaldar el cumplimiento. Como resultado, los procesos de aprobación e inspección son lentos y costosos en comparación con los de los países de la OCDE.

Hay espacio para mejorar la facilitación del comercio, particularmente en lo que se refiere a la cooperación y coordinación de todas las agencias reguladoras transfronterizas y operadores logísticos involucrados en el proceso de autorización, la armonización y el acceso multimodal a los datos, y la implementación de un modelo de gestión de riesgos basado en información anticipada e inspección única coordinada de carga.

La falta de un sistema efectivo de gestión de riesgos quebranta la eficiencia operativa en aduanas. El conjunto actual de herramientas de gestión de riesgos hace poco para fortalecer los controles aduaneros o facilitar el comercio. La DGA y la Policía de Control Fiscal (PCF) utilizan elementos de análisis de riesgos para guiar sus acciones de control. Sin embargo, estos se aplican parcialmente. Un estudio de 2016 sobre operaciones aduaneras publicado por la Contraloría General de la República concluyó que era poco probable identificar un impacto estadísticamente significativo del "semáforo rojo" (revisión física de la carga) en la recaudación de impuestos. En 2017 el porcentaje de inspecciones fue del 10% (9% rojo y 1% amarillo) y la tasa de hallazgos fue de solo 3.2%.

Por su parte, la Dirección General de Tributación (DGT) estima que la evasión y elusión de impuestos ascendió a 8.2% del PIB en 20131. La

	<p>OCDE estima que, en 2014, una cuarta parte de las corporaciones y casi una quinta parte de los profesionales independientes no registraron ingresos, mientras que el 14.4% y el 20%, respectivamente, no presentaron impuestos sobre las ventas, y el 55% de las personas con actividades rentables de servicios profesionales declararon cero impuestos sobre la renta.</p>
<p>Problema u Oportunidad</p>	<p>En un escenario en que no se toma ninguna medida implica continuar trabajando con sistemas de tecnología que no están integrados, obsoletos y requieren un importante trabajo adicional para la consolidación de datos, complicando y entorpeciendo el intercambio de información entre las aplicaciones y dificultando la formación de una vista integrada de los datos de los contribuyentes e identificación de los riesgos.</p>
<p>Justificación de la iniciativa</p>	<p>La alternativa de solución seleccionada es el reemplazo de los sistemas actuales ya que debido al nivel de antigüedad de estos y el costo que significa el mantenimiento y operación de sistemas obsoletos, con arquitectura que ya no cuenta con soporte y para los cuales el realizar inversiones futuras no genera ningún valor agregado para la administración ni mejora de los servicios de recaudación y administración financiera.</p> <p>Tomando en consideración la limitación de recursos del Ministerio de Hacienda y el tamaño de los desafíos presentes a nivel de tecnología, el desarrollo e implementación de una arquitectura robusta a través de un modelo propio (“hecho en casa”) no es factible dada la rigidez y desactualización de los sistemas, y además, no se cuenta con el suficiente personal especializado en las diferentes herramientas con las que se diseñaron los sistemas que soportan la operación de los procesos de la Institución; el tiempo de desarrollo partiendo de cero es sumamente extenso e improductivo tomando en cuenta que existen empresas</p>

	<p>internacionales con una base de conocimiento importante en los modelos de gestión e integración de los sistemas de información. Por tanto, es recomendable que se utilicen, tanto como sea posible, soluciones comerciales y/o de código abierto acordes con las mejores prácticas a nivel mundial, y con esto enfocar los recursos en la adopción y evolución de los sistemas para realizar los procesos gestión de los tributos y gastos en forma más ágil y eficiente.</p>
<p>Objetivo general de la iniciativa</p>	<p>Desarrollar una herramienta tecnológica que permita alcanzar a través de la modernización del entorno institucional y operativo mediante la digitalización de los sistemas del Ministerio de Hacienda, que buscan facilitar el pago de impuestos, reducir la evasión fiscal, mejorar la eficiencia del gasto y facilitar la gestión de la deuda. Aunado a la transformación cultural de la institución para tratar al usuario como el cliente que permite al país avanzar y desarrollarse, pues su aporte permite una mejor repartición de la riqueza, tal y como lo manda la Constitución Política.</p>
<p>Objetivos específicos de la iniciativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistema de administración financiera integral que permita mejorar la eficiencia del gasto público y las prácticas de sostenibilidad fiscal, mediante la alineación de políticas y la implementación de soluciones informáticas robustas. • Incrementar el cumplimiento tributario mediante el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas que permitan la automatización de los procesos tributarios centrales, combatiendo la defraudación, la optimización de la eficiencia operativa y la efectividad de la administración tributaria que se deriven en mejoras de los servicios a los contribuyentes. • Automatizar los controles aduaneros y procedimientos de despacho para así propiciar la facilitación del comercio y mejorar el entorno empresarial sin comprometer la recaudación de ingreso. • Integrar los sistemas de información del Ministerio de Hacienda con el fin de contar con un lago de datos que facilite la generación de reportes e indicadores para la toma de decisiones de alto nivel. • Fortalecer el entorno institucional y operativo del Ministerio de Hacienda, promoviendo su interoperabilidad, adopción de mejoras

	prácticas, renovando sus esquemas de conectividad y seguridad.
Objetivo estratégico relacionado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Según el Plan Estratégico Institucional definido del 2019 – 2023, el objetivo relacionado corresponde a: 2. Incrementar el cumplimiento tributario mediante el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas y procesos eficientes de trabajo, para combatir la evasión. 3. Mejorar la eficiencia e inteligencia en el gasto público, mediante la aplicación de la gestión para resultados en el desarrollo, para contribuir en la reducción del déficit fiscal. 4. Alcanzar un nivel sostenible de la Deuda del Gobierno Central y controlar sus riesgos mediante una estrategia adecuada de gestión, para la consolidación de las finanzas. 5. Modernizar la gestión institucional, mediante la aplicación de un modelo enfocado a procesos, para mejorar los resultados. 6. Mejorar la gestión tecnológica mediante el uso de tecnologías innovadoras que permitan la integración y seguridad de la información, para la toma de decisiones.
Beneficios esperados	<p>Los beneficios esperados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahorro debido al fortalecimiento de los controles de gastos: Se estima que los ahorros derivados de mayores controles en el gasto público se traducen en un 1% del gasto anual. Los ahorros surgen de las ganancias de eficiencia a través de revisiones de gastos, un mayor control de gastos en todas las categorías de gastos, mayores controles en el pago de salarios y la inversión en infraestructura moderna de TI. • Mejora en la recaudación. Se estima que los aumentos en los ingresos, dados por la reducción de la evasión fiscal y reducción de corrupción, serán del 0,5% del PIB a partir del año cuatro. Por otra parte, se espera una reducción de la brecha de cumplimiento mediante el uso de análisis basados en el riesgo de contribuyentes que no cumplan con los requisitos, auditorías más efectivas y un mayor cumplimiento voluntario. • Reducción de los costos de administración tributaria: Se estiman una reducción en los costos administrativos del 5%. • Reducción de tiempo en la prestación del servicio al contribuyente: Reducción del tiempo los trámites para el pago de impuestos, fomentando un mayor uso de las transacciones en línea.

	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de los costos de cumplimiento aduanero para los exportadores. Los beneficios económicos se estiman en 0.1% del valor de las exportaciones. Se generará un ahorro de tiempo mediante la racionalización y la automatización de los procedimientos aduaneros. Asimismo, se proyecta una disminución del número de inspecciones, así como la focalización de estas, y el uso de tecnologías no intrusivas.
<p>Beneficiarios del proyecto</p>	<p>Las áreas de negocios relacionadas con el proyecto son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios del Ministerio de Hacienda y funcionarios del Poder Ejecutivo, se beneficiarán al contar con sistemas más eficientes y efectivos para el desarrollo de sus labores diarias, la obtención de información oportuna y de alta calidad, lo cual permitirá contar con una base sólida para gestionar y utilizar esa información para la toma de decisiones. Por otra parte, con la implementación de este proyecto se fortalecerá el papel del Ministerio de Hacienda en el proceso de desarrollo de políticas como coordinador del sistema de gestión financiera pública. • Instituciones públicas se verán beneficiadas contando con una mayor previsibilidad en los sistemas financieros e información para la toma de decisiones. Esto ayudará a las entidades a administrar los recursos de manera más eficiente y efectiva. • Los ciudadanos y sector privado, dadas las mejoras en los servicios prestados en las administraciones tributarias y aduaneras, la reducción de los costos de transacción para los contribuyentes y comerciantes, y una mayor orientación al cliente en estos servicios. • Organizaciones de la sociedad civil y el sector académico, que realizan análisis fiscales, se beneficiarán del acceso a información de mejor calidad y más oportuna sobre las finanzas públicas que pueden utilizar para distintos fines.
<p>Principales riesgos de la iniciativa</p>	<p>Se identifican los siguientes riesgos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplimiento en la efectiva implementación en el plazo establecido. 2. Ajustes normativos no se publican oportunamente. 3. Falta de apoyo de los jefes y directores. 4. Requerimientos de los sistemas informáticos no se definen oportunamente y con claridad.

	<ol style="list-style-type: none"> 5. Sistemas informáticos no se ajustan oportunamente o no responden a los requerimientos funcionales. 6. Asignación insuficiente de recursos (financieros, humanos, materiales, espacio físico, equipo informático, otros.) en alguna de las fases del proceso. 7. Ajustes a la estructura organizacional, funciones y métodos de trabajo de las dependencias involucradas no se realizan oportunamente. 8. Resistencia al cambio de las instituciones y dependencias involucradas. 9. Capacitaciones no se imparten oportunamente o no sean efectivas.
--	---

1. Detalle del Producto / Necesidad / Servicio	
Descripción general del producto/necesidad/servicio	<p>Se busca cambiar los paradigmas de cómo funciona el Ministerio de Hacienda, a través de la innovación y el uso de tecnologías de avanzada. Lo anterior, para construir una entidad moderna, propia del siglo XXI, que disminuye la burocracia y usa su información para dar mejores oportunidades y seguridades a los ciudadanos; una entidad innovadora, que utiliza el talento humano para entregar mejores servicios y no únicamente para tramitar documentos; y una entidad eficiente, que ahorre costos innecesarios.</p>
Principales entregables del producto/necesidad/servicio	<p>Cuenta con cinco componentes los cuales son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de la gestión del gasto público. 2. Mejora de la eficiencia y orientación al cliente de la administración tributaria. 3. Mejorar los controles aduaneros y los servicios para facilitar el comercio en Costa Rica. 4. Fortalecer el entorno institucional y operativo del Ministerio de Hacienda, promoviendo su interoperabilidad. 5. Gestión de proyectos y desarrollo de capacidades.

Estrategia de atención del producto/necesidad/servicio	Se espera desarrollar cada uno de los entregables de forma paralela, con el fin de concluir en una misma fecha de finalización
Recursos requeridos para la atención del producto/necesidad/servicio	Se destina que el recurso humano asignado al proyecto en tiempo completo, pueden variar de acuerdo con las necesidades establecidas en la ejecución de las diferentes etapas que se definirán en el plan de trabajo en el momento que inicie el desarrollo del eventual proyecto.

Nombre del recurso	Tipo de recurso	Cantidad estimada	Requerimientos debido al crecimiento
Director o Administrador de Proyecto	Humano	1	
Unidad de Coordinación del Proyecto	Humano	1	
Equipo de Implementación del Gestión de Cambio	Humano	1	2 o más en caso de requerirse.
Equipo de Implementación de Ingresos	Humano	1	2 o más en caso de requerirse.
Equipo de Implementación de Egreso	Humano	1	2 o más en caso de requerirse.
Equipo de Implementación TIC	Humano	1	2 o más en caso de requerirse.
2. Premisas			
Aprobación de la iniciativa del proyecto.			
Cambio de Gobierno continúe con el desarrollo de la iniciativa del proyecto.			
Se cuenta con el recurso especializado necesario para el desarrollo del proyecto.			
Implementación, inicialmente se desarrollará con recurso ya asignado con la posibilidad de requerir más recursos.			
3. Comparativo de Alternativas			

Proveedor	Costo	Cumple (Si/No)
4. Conclusiones y recomendación		
<p>Dentro de las recomendaciones se pueden indicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuente con los recursos requeridos para el desarrollo de esta iniciativa. • Exista un canal de comunicación abierto para generar una cultura de colaboración entre entidades involucradas. • Apertura colaborativa con otros ministerios para el aprovechamiento de recursos. 		

3. Acta de constitución

1. Información General del Proyecto	
Nombre del Proyecto	Proyecto Modernizar y digitalizar los sistemas Tecnológicos del Ministerio de Hacienda, conocido como Hacienda Digital para el Bicentenario
Patrocinador del Proyecto	Nogui Acosta Jaen - Ministro de Hacienda
Comité Directivo del Proyecto	Ministro de Hacienda Viceministro de Ingresos Viceministro de Egresos Directora de Tecnologías de Información y Comunicaciones. Oficialía Mayor - Dirección Administrativa y Financiera
Administrador del Proyecto	Director del Proyecto.
Descripción General del Proyecto	El Ministerio de Hacienda es la institución rectora de la política fiscal, por lo que debe garantizar la obtención y aplicación de los recursos públicos, según los principios de economía, eficiencia y eficacia. Lo anterior, mediante procesos modernos e integrados, para lograr una sociedad más próspera, justa y solidaria.

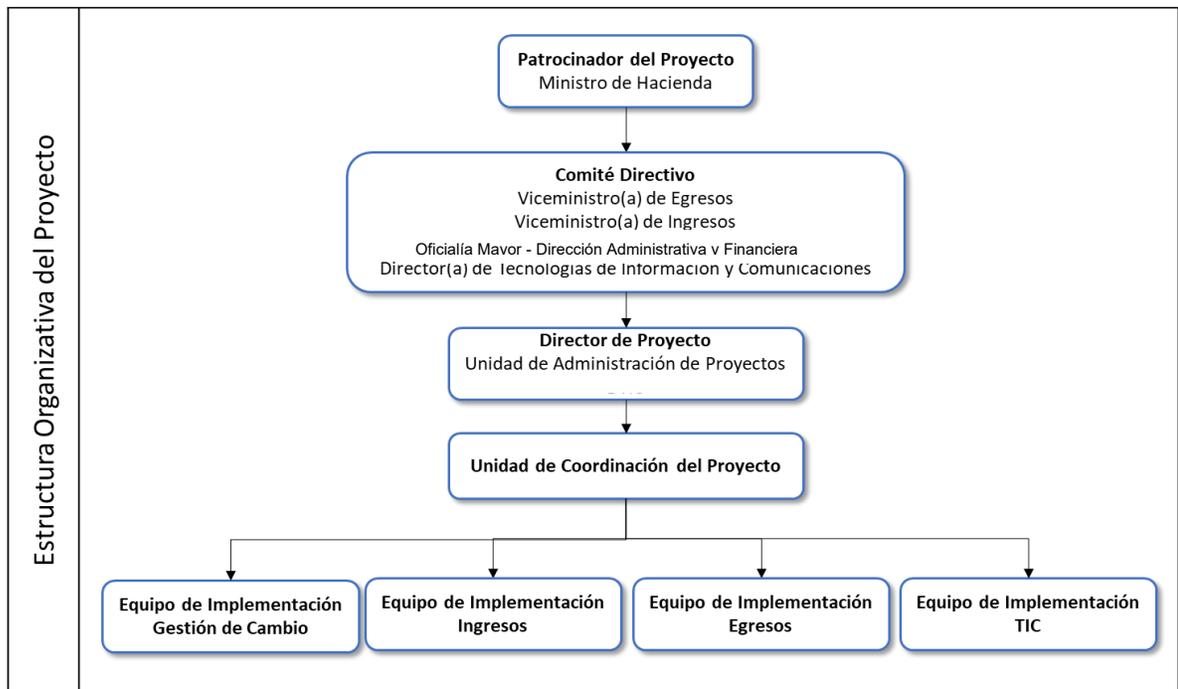
	<p>Es indispensable que los desarrollos tecnológicos del Ministerio respondan a las necesidades del negocio y a la vez funcionen adecuadamente con el fin de brindar servicios de calidad a la ciudadanía, y a la vez la información que se genere pueda ser utilizadas como herramientas para el análisis de datos y toma de decisiones. Esta realidad se visualiza más claramente al analizar con ejemplos concretos la interrelación que existe entre los principales procesos de negocio del Ministerio y las tecnologías de información que los soportan.</p>
<p>Objetivo General</p>	<p>Desarrollar una herramienta tecnológica que permita alcanzar a través de la modernización del entorno institucional y operativo mediante la digitalización de los sistemas del Ministerio de Hacienda, que buscan facilitar el pago de impuestos, reducir la evasión fiscal, mejorar la eficiencia del gasto y facilitar la gestión de la deuda. Aunado a la transformación cultural de la institución para tratar al usuario como el cliente que permite al país avanzar y desarrollarse, pues su aporte permite una mejor repartición de la riqueza, tal y como lo manda la Constitución Política.</p>
<p>Objetivos Específicos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los objetivos específicos definidos para el desarrollo de este proyecto son: 2. Implementar sistema de administración financiera integral que permita mejorar la eficiencia del gasto público y las prácticas de sostenibilidad fiscal, mediante la alineación de políticas y la implementación de soluciones informáticas robustas. 3. Incrementar el cumplimiento tributario mediante el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas que permitan la automatización de los procesos tributarios centrales, combatiendo la defraudación, la optimización de la eficiencia operativa y la efectividad de la administración tributaria que se deriven en mejoras de los servicios a los contribuyentes. 4. Automatizar los controles aduaneros y procedimientos de despacho para así propiciar la facilitación del comercio y mejorar el entorno empresarial sin comprometer la

	<p>recaudación de ingreso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Integrar los sistemas de información del Ministerio de Hacienda con el fin de contar con un lago de datos que facilite la generación de reportes e indicadores para la toma de decisiones de alto nivel. 6. Fortalecer el entorno institucional y operativo del Ministerio de Hacienda, promoviendo su interoperabilidad, adopción de mejores prácticas, renovando sus esquemas de conectividad y seguridad.
<p>Objetivos Estratégicos Institucionales relacionados</p>	<p>Según el Plan Estratégico Institucional definido del 2019 – 2023, el objetivo relacionado corresponde a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar el cumplimiento tributario mediante el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas y procesos eficientes de trabajo, para combatir la evasión. 2. Mejorar la eficiencia e inteligencia en el gasto público, mediante la aplicación de la gestión para resultados en el desarrollo, para contribuir en la reducción del déficit fiscal. 3. Alcanzar un nivel sostenible de la Deuda del Gobierno Central y controlar sus riesgos mediante una estrategia adecuada de gestión, para la consolidación de las finanzas. 4. Modernizar la gestión institucional, mediante la aplicación de un modelo enfocado a procesos, para mejorar los resultados. 5. Mejorar la gestión tecnológica mediante el uso de tecnologías innovadoras que permitan la integración y seguridad de la información, para la toma de decisiones.
<p>Descripción del Producto Principal del Proyecto</p>	<p>Se busca cambiar los paradigmas de cómo funciona el Ministerio de Hacienda, a través de la innovación y el uso de tecnologías de avanzada. Lo anterior, para construir una entidad moderna, propia del siglo XXI, que disminuye la burocracia y usa su información para dar mejores oportunidades y seguridades a los ciudadanos; una entidad innovadora, que utiliza el talento humano para entregar mejores servicios y no únicamente para tramitar documentos; y una entidad eficiente, que ahorre costos innecesarios.</p>
<p>Entregables Principales del Proyecto</p>	<p>Se definen cinco componentes para este proyecto los cuales son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de la gestión del gasto público. 2. Mejora de la eficiencia y orientación al cliente de la administración tributaria.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Mejorar los controles aduaneros y los servicios para facilitar el comercio en Costa Rica. 4. Fortalecer el entorno institucional y operativo del Ministerio de Hacienda, promoviendo su interoperabilidad. 5. Gestión de proyectos y desarrollo de capacidades.
<p>Áreas de Negocio Relacionadas</p>	<p>Las áreas de negocios relacionadas con el proyecto son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Funcionarios del Ministerio de Hacienda y funcionarios del Poder Ejecutivo, se beneficiarán al contar con sistemas más eficientes y efectivos para el desarrollo de sus labores diarias, la obtención de información oportuna y de alta calidad, lo cual permitirá contar con una base sólida para gestionar y utilizar esa información para la toma de decisiones. Por otra parte, con la implementación de este proyecto se fortalecerá el papel del Ministerio de Hacienda en el proceso de desarrollo de políticas como coordinador del sistema de gestión financiera pública. 2. Instituciones públicas se verán beneficiadas contando con una mayor previsibilidad en los sistemas financieros e información para la toma de decisiones. Esto ayudará a las entidades a administrar los recursos de manera más eficiente y efectiva. 3. Los ciudadanos y sector privado, dadas las mejoras en los servicios prestados en las administraciones tributarias y aduaneras, la reducción de los costos de transacción para los contribuyentes y comerciantes, y una mayor orientación al cliente en estos servicios. 4. Organizaciones de la sociedad civil y el sector académico, que realizan análisis fiscales, se beneficiarán del acceso a información de mejor calidad y más oportuna sobre las finanzas públicas que pueden utilizar para distintos fines.
<p>Riesgos de alto nivel</p>	<p>Se identifican los siguientes riesgos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ajustes normativos no se publican oportunamente. 2. Falta de apoyo de los jefes y directores. 3. Incumplimiento en la efectiva implementación en el plazo establecido. 4. Requerimientos de los sistemas informáticos no se definen oportunamente y con claridad. 5. Sistemas informáticos no se ajustan oportunamente o no responden a los requerimientos funcionales.

	<p>6. Asignación insuficiente de recursos (financieros, humanos, materiales, espacio físico, equipo informático, otros.) en alguna de las fases del proceso.</p> <p>7. Ajustes a la estructura organizacional, funciones y métodos de trabajo de las dependencias involucradas no se realizan oportunamente.</p> <p>8. Resistencia al cambio de las instituciones y dependencias involucradas.</p> <p>9. Capacitaciones no se imparten oportunamente o no sean efectivas.</p>
Presupuesto estimado	<p>El presupuesto estimado para el desarrollo del proyecto corresponde a un préstamo que tiene un monto de US\$156.640.000, donde la República de Costa Rica es el Prestatario de la operación y el Ministerio de Hacienda la institución ejecutora.</p>

2. Estructura Organizativa del Proyecto



3. Aprobación

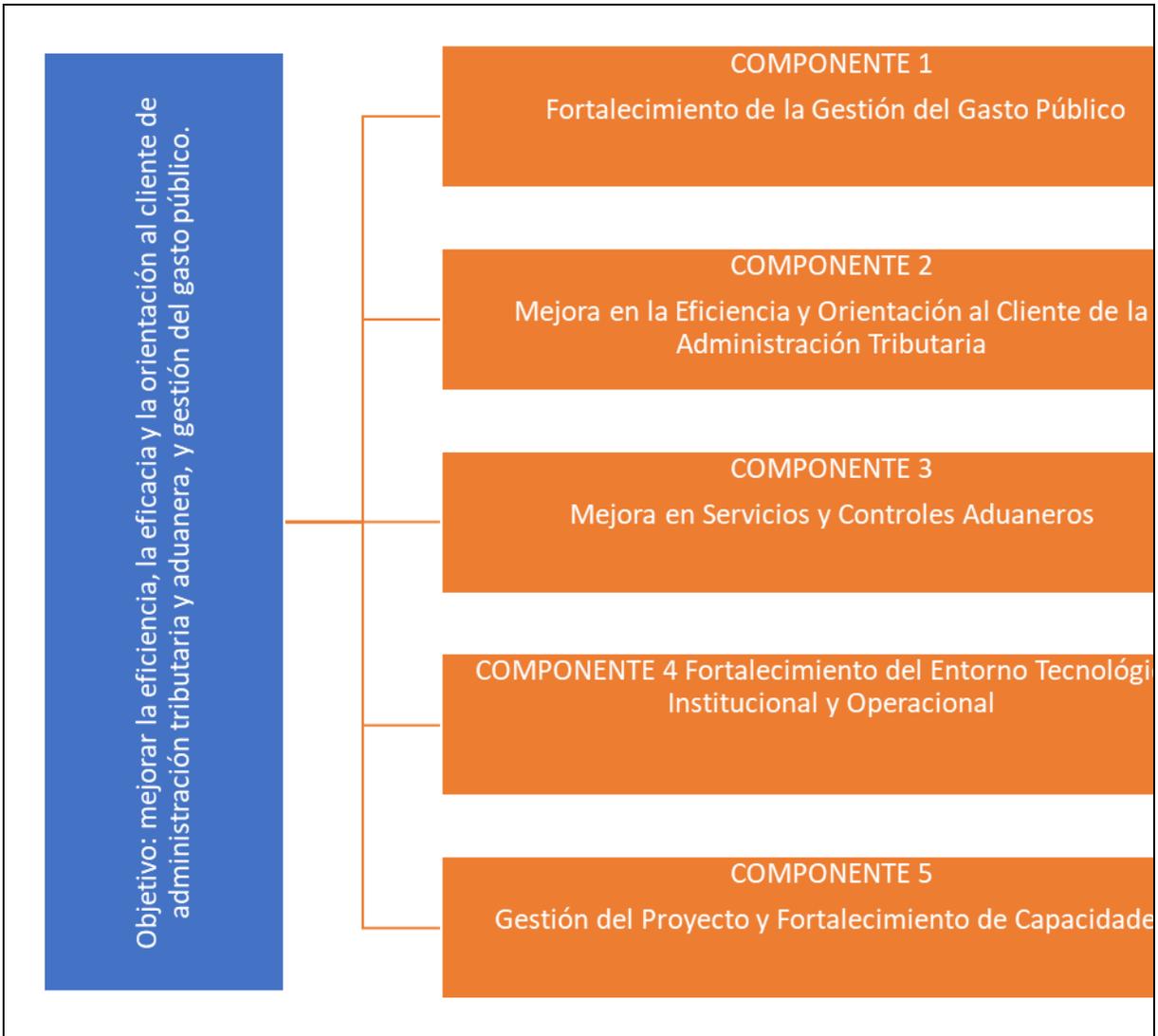
Nombre	Firma	Rol del Proyecto	Fecha
Nogui Acosta Jaen		Patrocinador - Ministro de Hacienda	

Priscilla Zamora Rojas		Comité Directivo -Viceministro de Ingresos	
José Willy Cortés Carrera		Comité Directivo – Directora de Tecnologías de Información y Comunicaciones	
Patricia Navarro Vargas		Comité Directivo – Oficialía Mayor - Dirección Administrativa y Financiera	

4. Declaración del Alcance del Proyecto

1. Información General del Alcance del Proyecto	
Nombre del Proyecto	Proyecto Modernizar y digitalizar los sistemas Tecnológicos del Ministerio de Hacienda, conocido como Hacienda Digital para el Bicentenario
Descripción Alcance del Proyecto	<p>Este proyecto tiene como alcance implementar desarrollos tecnológicos distribuidos de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de la gestión del gasto público. 2. Mejora de la eficiencia y orientación al cliente de la administración tributaria. 3. Mejorar los controles aduaneros y los servicios para facilitar el comercio en Costa Rica. 4. Fortalecer el entorno institucional y operativo del Ministerio de Hacienda, promoviendo su interoperabilidad. 5. Gestión de proyectos y desarrollo de capacidades.
Exclusiones Alcance del Proyecto	<p>A continuación, se indican los puntos que no son considerados dentro del alcance de este proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación masiva a los funcionarios que utilizarán la herramienta. • No se generarán archivos de texto. • No se realizarán vaciados del sistema transaccional. • No se realizarán cambios en los sistemas transaccionales, al detectar algún problema o error se debe generar un informe al respecto. • Los convenios con otras entidades no es responsabilidad de este proyecto.
Restricciones Alcance del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la información no cumpla con las expectativas. • La información utilizada en el sistema es estrictamente confidencial.

	<ul style="list-style-type: none"> • La información facilitada por los diferentes sistemas internos presenta errores al momento de realizar las cargas. • La disponibilidad de los recursos no se encuentra limitado.
<p>Supuestos Alcance del Proyecto</p>	<p>Para alcanzar los objetivos que como país queremos, debemos partir de una serie de supuestos fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La adquisición oportuna de los sistemas de información, incluyendo transferencia de conocimiento, servicios en la nube y equipo tecnológico. • Ejecución satisfactoria de programas de capacitación y fomento de la capacidad en todas las instituciones del Gobierno Central, en apoyo en la implementación de las mejores prácticas. • Adopción rápida y eficiente de los nuevos sistemas informáticos para la gestión contable, presupuestaria, y financiera, gestión de la administración tributaria y aduanera y operación de controles no intrusivos. • La ejecución satisfactoria de actividades de gestión del cambio y cierre de brechas de conocimiento; y (v) apoyo continuo al proyecto, y los cambios que este implique a nivel institucional y a los sectores de parte de las autoridades políticas, cámaras empresariales y funcionarios.
<p>2. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)</p>	



3. Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

EDT	Nombre del Entregable	Responsable
1.1.1	Sistema de Auditoría Interna	Orlando Valverde Venegas
1.1.2	Servicio de Digitalización y Gestor Documental en el Ministerio de Hacienda, según demanda	
1.2.1	Consultor Especialista en Egresos-Especialista en Finanzas	
1.2.2	Sistema Supres (Sistema Único de Pago de Recurso Social, para la Tesorería)	Solana Olivo Brito
1.3.1	Adquisición Sistema Financiero - Administrativo y Recursos Humanos	Solana Olivo Brito
1.3.2	Desarrollo del Portal del Ministerio de Hacienda	Gustavo Morales Chacón
1.3.3	Sistema de Actas, de Correspondencia, Seguimiento de Informes	Orlando Valverde Venegas
2.1.1	Adquisición Sistema Tributario	José Ernesto Ramírez Ruiz

3.1.1	Consultor Especialista en Ingresos-Especialista en Aduanas	
3.1.2	Adquisición del Sistema Aduanero	José Ernesto Ramírez Ruiz
3.3.1	Pliego de RFI y GPS para tránsito de Aduanas	Orlando Valverde Venegas
4.1.1	Programa de Capacitación y Entrenamiento Proyecto Hacienda Digital	Ileana Palaco Faeth
4.2.1	Consultor Asesor experto Líder	Roberto Pardo3
4.2.2	Sistema de Arquitectura Institucional	Gustavo Morales Chacón
4.2.3	Contratación de servicios de Seguridad	Gustavo Morales Chacón
4.2.4	Contratación de infraestructura de redes y telecomunicaciones	Gustavo Morales Chacón
4.2.5	Contratación de Servicios de Nube/ INTEROPERABILIDAD	Gustavo Morales Chacón
4.3.1	Consultor Especialista en Transformación Digital	Ileana Palaco Faeth
4.3.2	Contratación de un conciliador para desarrollo de sistemas de información	José Fernando Saborío Jenkins
4.3.7	Consultoría Integradora (AO, GC, TD)	Ileana Palaco Faeth; Roberto Pardo Silva
4.4.4	Consultor en planificación y presupuesto orientado a resultados y capacitación y asesoramiento el ciclo de planificación por resultados y vinculación plan - presupuesto bajo el enfoque de gestión de resultados y la cadena de resultados	Solana Olivo Brito
4.4.5	Consultor para el desarrollo de una estrategia para la adopción de la versión 2014 del Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas del FMI en el SPNF	Solana Olivo Brito
4.4.6	Contratación de una plataforma de Tesoro Digital en modalidad CLOUD	Luis Fernando Ramírez Quirós
4.4.7	Contratación de un equipo de respuesta y recuperación ante incidentes para funcionar como recursos suplementarios en la organización actual del Ministerio de Hacienda	Ana Patricia Hidalgo Gonzalez;Gabriela Espinoza Meza
5.1	Consultor para el rol de Especialista en Gestión Socio Ambiental	Ronald Chacón Chavarría
5.2	Consultor para el rol de Coordinador Componente IV Gestión del Cambio y RRHH	Marisela Bello
5.3	Consultor para el rol de Coordinador Componente IV Implementación TIC	Gustavo Morales Chacón
5.4	Consultor para el rol de Asesor en Planificación y Monitoreo	
5.5	Consultor Especialista en Gestión Documental	Susana Saenz
5.6	Consultor para el rol de Asesor Financiero	Sandra Ferreira Santos
5.7	Consultor para el rol de Coordinador Componente I Egresos	Solana Olivo Brito
5.8	Consultor para el rol de Coordinador Componente II y III Ingresos	José Ernesto Ramírez Ruiz

5.9	Consultor para el rol de Asesor de Adquisiciones y Administración de Contratos	José Saborío
5.10	Consultor Especialista en Director del Proyecto	Cristian Barquero Alvarez
5.11	Auditoría Externa	Sandra Ferreira Santos

4. Aprobación

Nombre	Firma	Rol del Proyecto	Fecha

5. Gestión del Alcance

El desglose del alcance del trabajo de este proyecto se ha realizado basado en el alcance de alto nivel definido en el PAD y utilizado la estructura desglosada del trabajo (EDT), conocida también como Work Breakdown Structure (WBS), constituyendo esta como el primer paso en la planificación de un proyecto.

Esta herramienta técnica consiste en la descomposición jerárquica del trabajo para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. El nivel de desglose al cual se llegará será al punto del entregable solicitado en cada contratación, solicitando así a cada empresa desarrollar su propio EDT para la descomposición de los paquetes de trabajo necesarios para cada entregable.

A continuación, se presenta la estructura desglosada del trabajo del proyecto:



Ilustración 9 EDT nivel 1

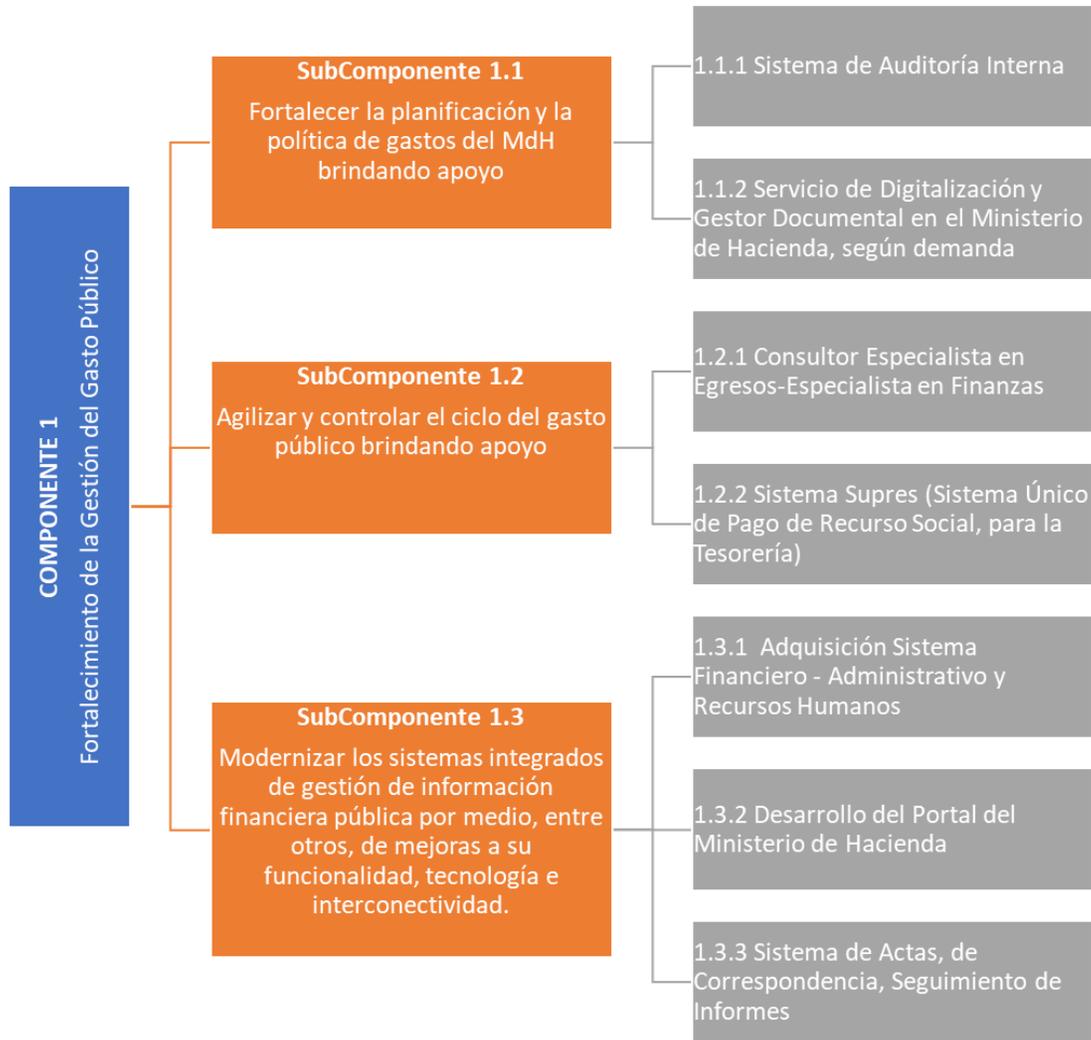


Ilustración 10 EDT nivel 2 Componente 1

El producto **1.3.3 Sistema de Actas, de Correspondencia, Seguimiento de Informes**, es un producto que se encuentra en valoración sobre la permanencia o no en el portafolio del proyecto, dicha revisión se realizará en el momento de la contratación del Sistema Integrado de Administración Tributaria.

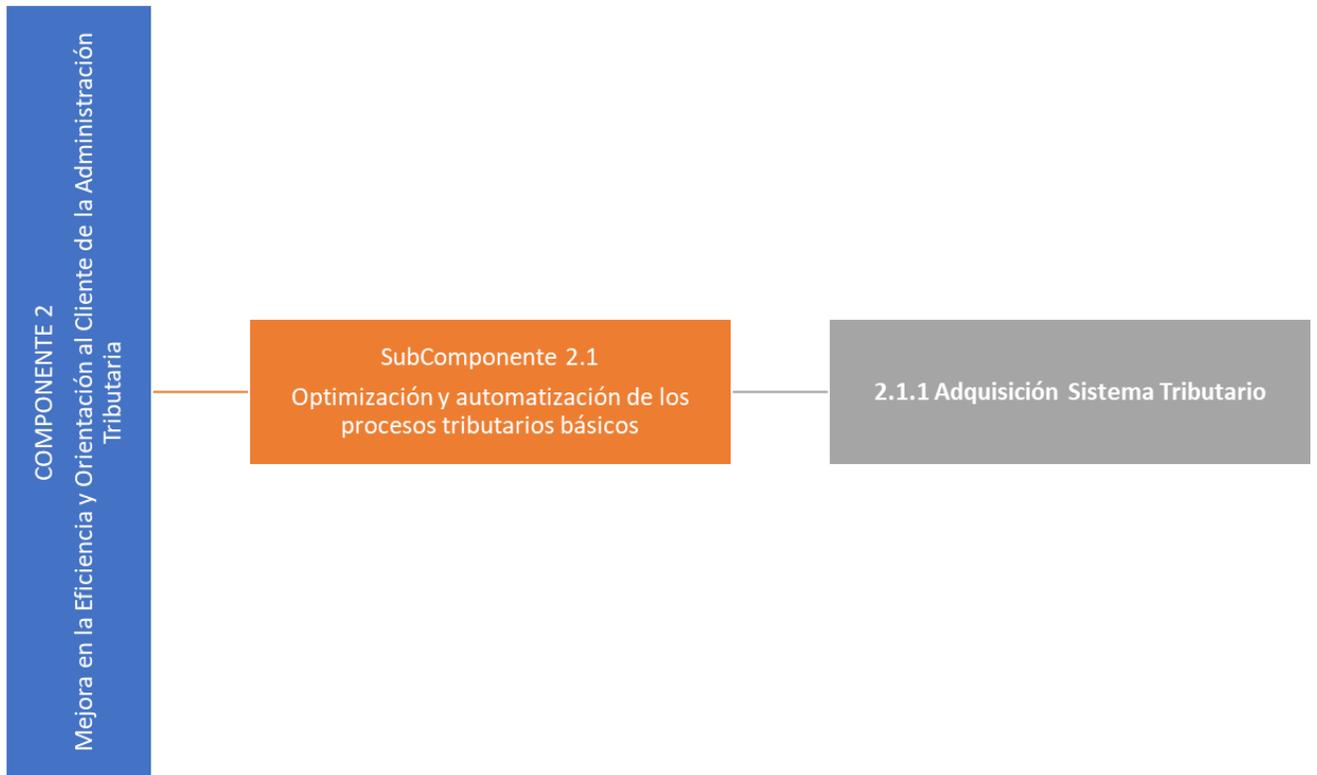


Ilustración 11 EDT nivel 2 Componente 2

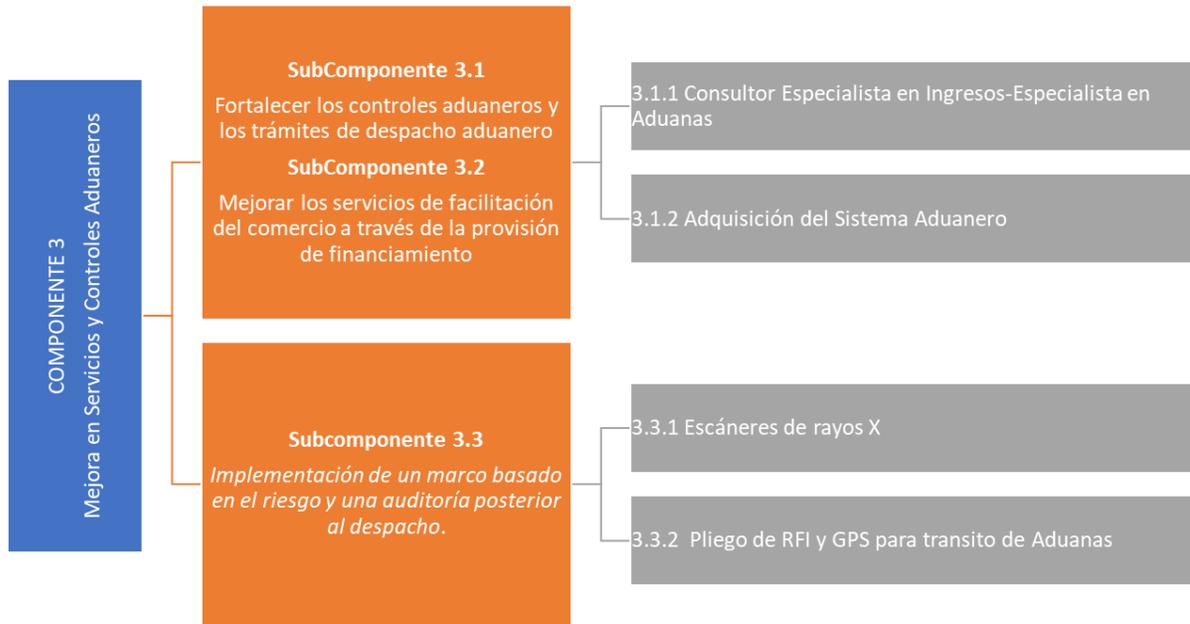


Ilustración 12 EDT nivel 2 Componente 3

Los productos **3.3.1 Escáneres de rayos X** y **3.3.2 .Pliego de RFI y GPS para tránsito de aduanas** fueron agregados al proyectos, pero se encuentra en evaluación dependiendo de las decisiones que se tomen a nivel nacional sobre estos temas respectivamente, por lo tanto, no se están realizando esfuerzos en este momento sobre estas líneas a la espera de indicaciones por parte del Ministro de Hacienda.

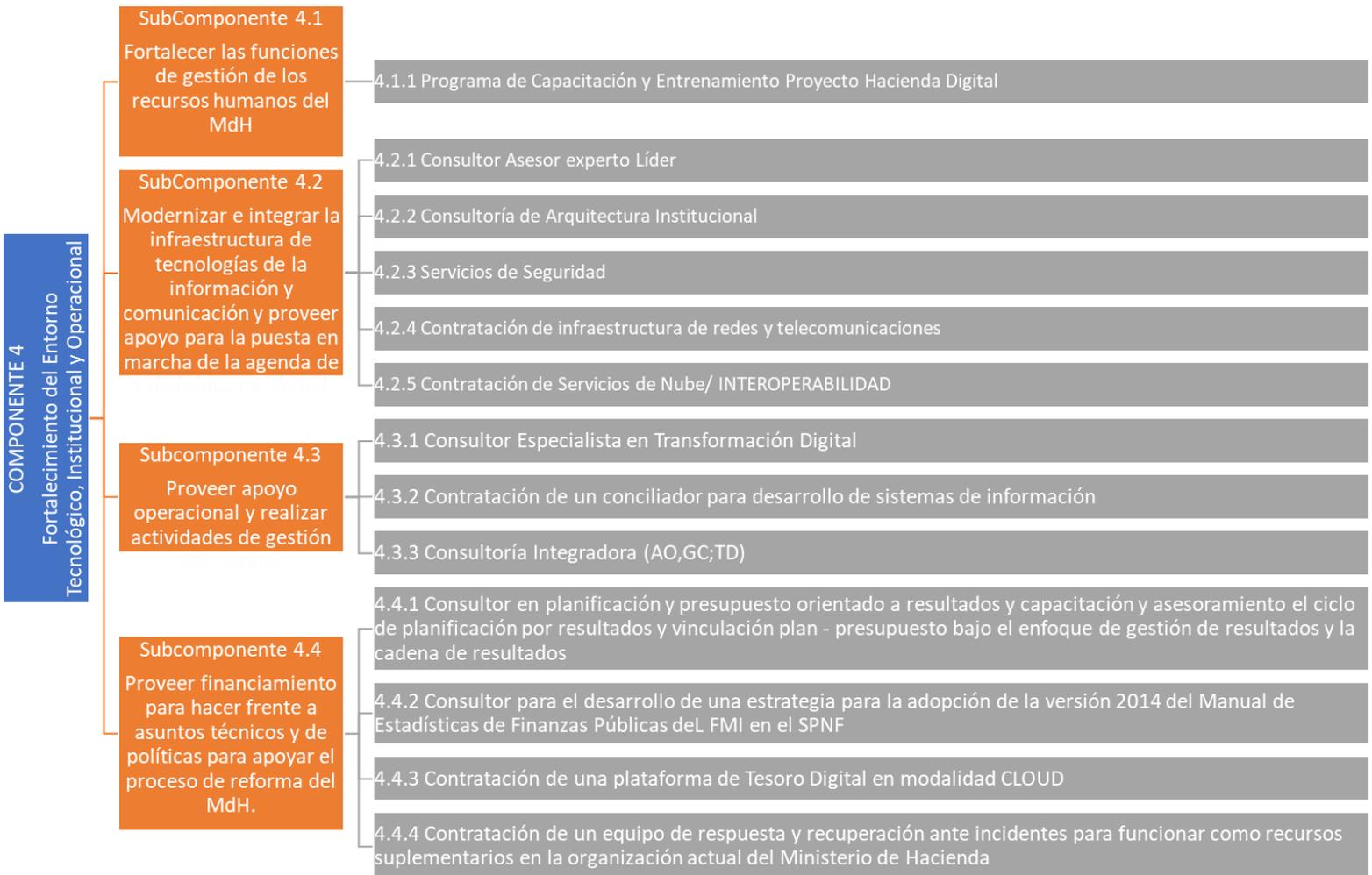


Ilustración 13 EDT nivel 2 Componente 4

La contratación **4.4.2 Consultor para el desarrollo de una estrategia para la adopción de la versión 2014 del Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas del FMI en el SPNF** se encuentran en valoración ante el Consejo Directivo para tomar la decisión de continuar o no con el proceso de Adquisiciones.

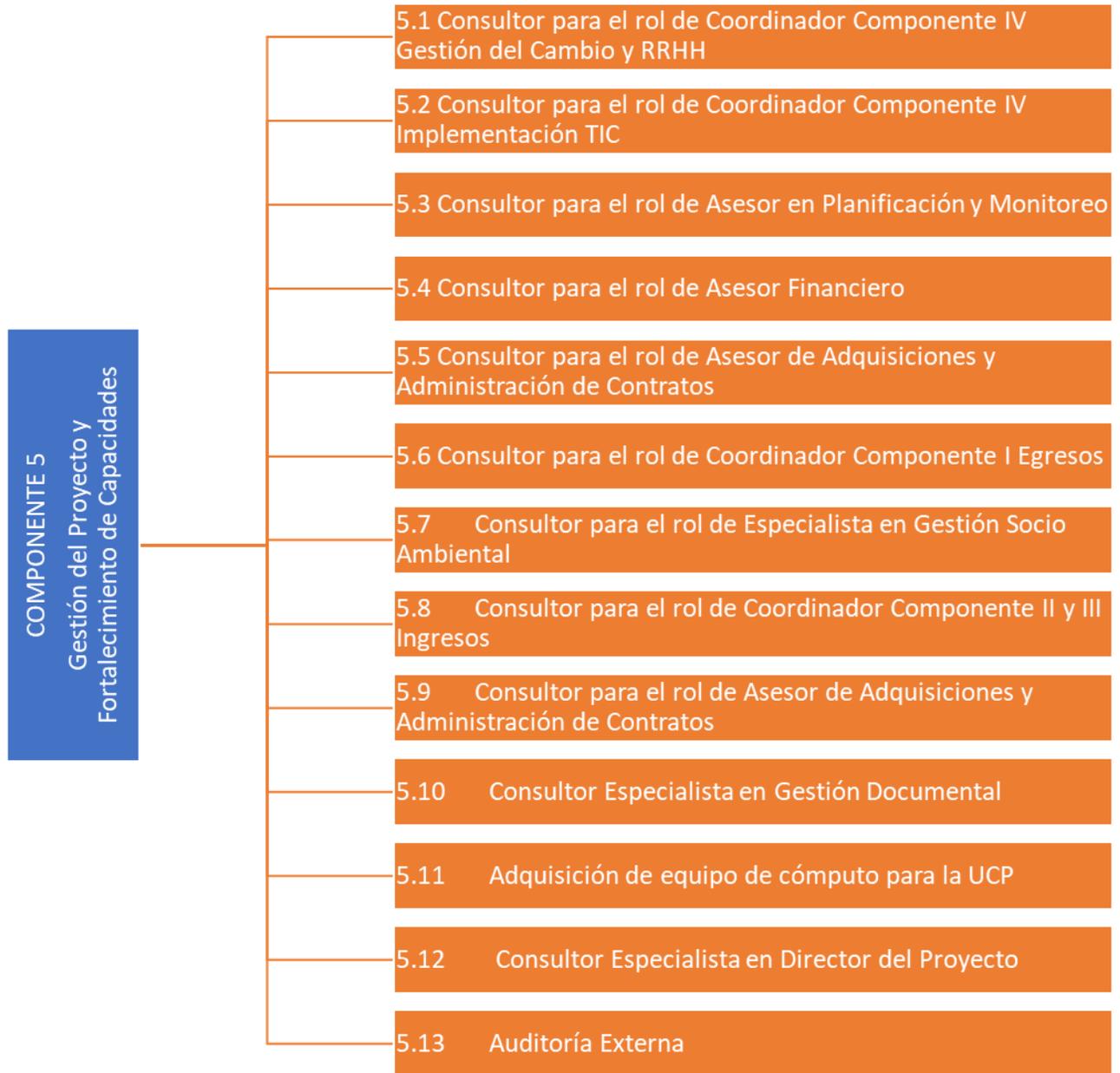


Ilustración 14 EDT nivel 2 Componente 5

6. Gestión del Cronograma

Como se mostró en el Capítulo III en el apartado de Metodologías de gestión del portafolio, el proyecto se encuentra establecido por fases, donde cada fase posee su propio cronograma y todos se encuentran entrelazados para crear una sola programación (Ilustración 15 Cronograma del proyecto) y/o ruta de entrega (Ver

Ruta de entrega según componente).

De esta manera, existen diferentes cronogramas para la creación de TDR y los trabajos previos antes de iniciar la contratación de cada producto, donde estos cronogramas son el insumo y disparador para las actividades que se encuentran en el “Plan de Adquisiciones”

Dentro del cronograma del “Plan de Adquisiciones” se contemplan todas las actividades, tiempos, dependencias y responsables necesarios para llevar a cabo del proceso de preparación y elaboración de solicitud de ofertas, periodos de no objeción del banco, negociación, objeción al cartel, apelaciones a la adjudicación, firma de contrato, orden de inicio, entre otros.

Posterior a las actividades antes mencionadas y de ser satisfactorio el proceso se inicia el “Plan de ejecución”, este último lo que indica son los hitos con fechas estimadas para cada entregable, la estimación final se debe de realizar con la empresa que se adjudique y su plan de trabajo.

Todo lo anterior con el fin de lograr dar seguimiento según los indicadores definidos en el CAPITULO VI MONITOREO Y EVALUACION según como se muestra en la Ilustración 28 Avance Físico.

Ruta de entrega según componente

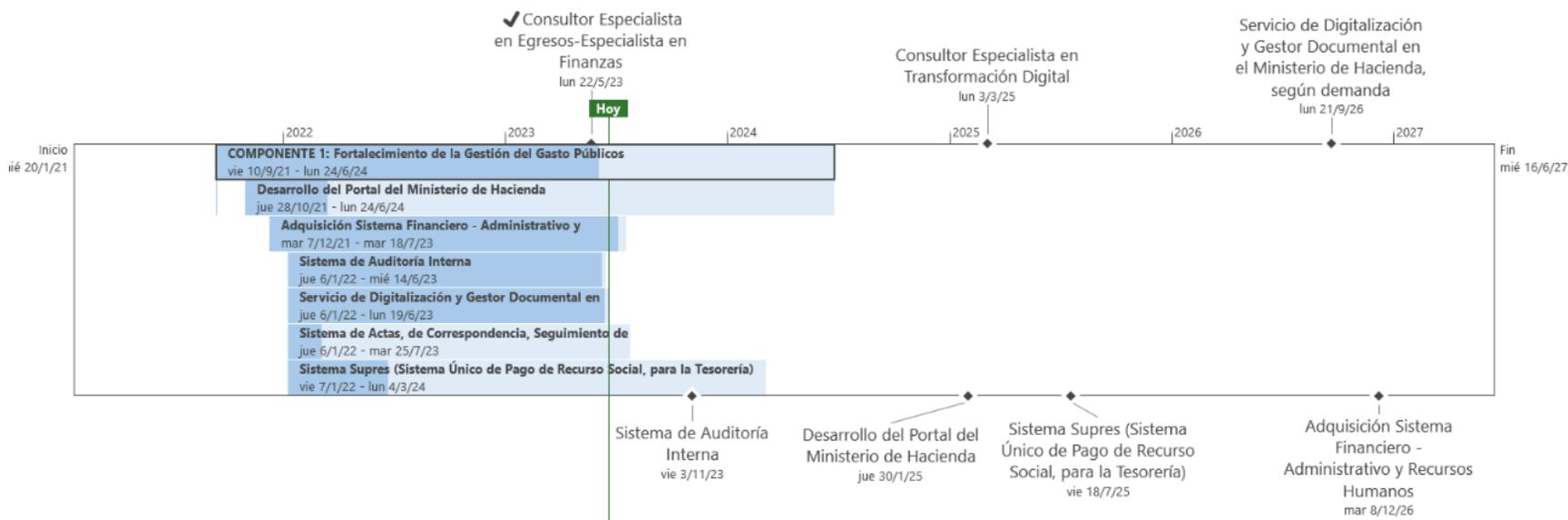


Ilustración 16 Roadmap Componente 1



Ilustración 17 Roadmap Componente 2

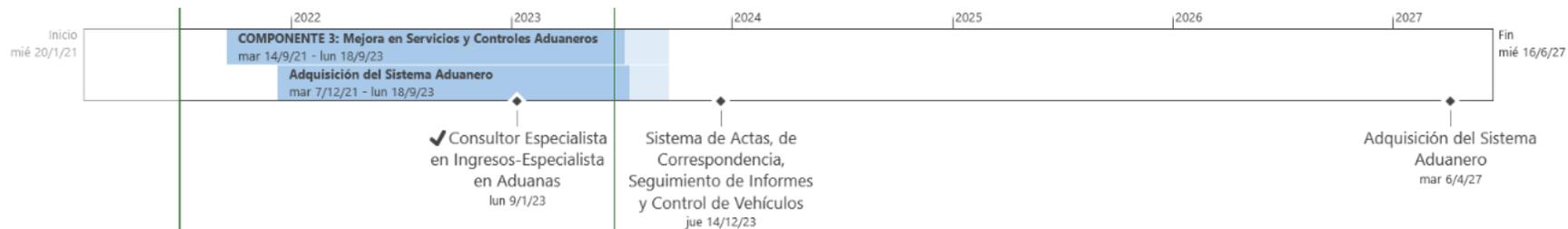


Ilustración 18 Roadmap Componente 3

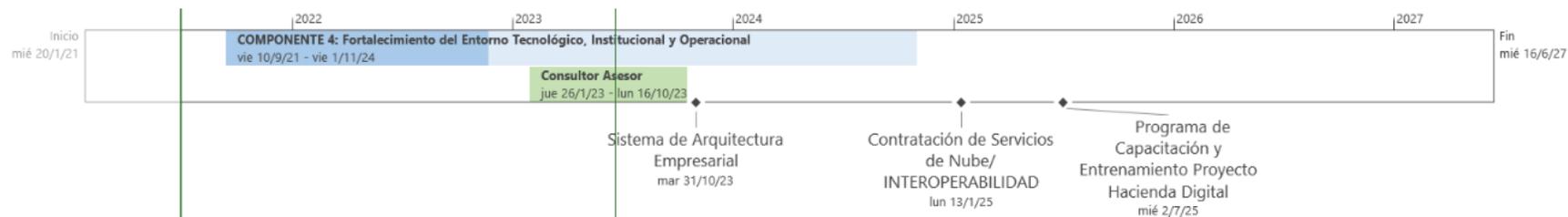


Ilustración 19 Roadmap Componente 4



Ilustración 20 Roadmap Componente 5

7. Gestión de Costos

Clases de estimados del presupuesto

El presupuesto total de un proyecto se clasifica en tres niveles según su precisión

Esta clasificación es útil al momento de definir los supuestos que se hacen en las estimaciones del proyecto.

Tabla 2 Clasificación del tipo de estimación del presupuesto

Clase	Rango	Uso
Orden de Magnitud	-25% a +75%	Durante la fase de inicio y planificación del proyecto, cuando todavía no se tiene información precisa
Presupuesto	-10% a +25%	Al inicio de la implementación del presupuesto, cuando se realiza un presupuesto con mayor detalle.
Definitivo	-10% a +10%	Durante la fase de implementación y al finalizar esta, cuando el proyecto tiene más información sobre las condiciones y los supuestos originales.

En la siguiente tabla se puede ver la distribución del presupuesto por año y por cada uno de los componentes:

Tabla 3 Distribución del Presupuesto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
C1	\$2 438 000,00	\$9 778 000,00	\$11 950 000,00	\$9 260 000,00	\$8 427 000,00	\$2 584 000,00	\$44 437 000,00
C2	\$1 581 000,00	\$5 337 000,00	\$9 561 000,00	\$9 581 000,00	\$1 776 000,00	\$620 000,00	\$28 456 000,00
C3	\$1 611 900,00	\$7 543 700,00	\$35 455 400,00	\$5 755 000,00	\$1 970 000,00	-	\$52 336 000,00
C4	\$1 646 200,00	\$4 403 000,00	\$6 982 200,00	\$3 138 700,00	\$3 753 200,00	\$3 087 700,00	\$23 011 000,00
C5	\$1 200 000,00	\$1 200 000,00	\$1 200 000,00	\$1 200 000,00	\$1 200 000,00	\$2 400 000,00	\$8 400 000,00
Total	\$8 477 100,00	\$28 261 700,00	\$65 148 600,00	\$28 934 700,00	\$17 126 200,00	\$8 691 700,00	\$156 640 000,00

Tabla 4 Distribución de desembolsos

Componentes	Sucomponentes	Programación de desembolsos (US\$)							Total de Desembolsos
		2023				2024	2025	2026	
		I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim				
1. Fortalecimiento de la gestión del gasto público	1.1. Fortalecimiento de la política y planificación fiscal	\$179 487		\$292 607	\$1 757 118	\$467 478	\$467 478	\$84 922	\$3 249 089
	1.2. - Agilización y Control del Ciclo del Gasto Público.	\$4 904		\$7 994	\$48 006	\$1 106 333	\$441 333	\$85 709	\$1 694 280
	1.3. -Modernización de los sistemas de información de gestión financiera pública	\$385 470		\$628 409	\$3 773 627	\$16 201 626	\$7 035 344	\$2 335 119	\$30 359 595
2. Mejora de la eficiencia operativa y orientación al cliente de la administración tributaria	2.1. - Optimización y automatización de los procesos tributarios básicos	\$104 627		\$170 567	\$1 024 265	\$12 806 316	\$5 475 209	\$6 877 696	\$26 458 680
	2.2. - Mejora de los servicios tributarios para los ciudadanos y las empresas	-		-	-	\$520 000	\$520 000	\$100 987	\$1 140 987
	2.3. -Diseño e implementación de una estrategia de cumplimiento integral	-		-	-	\$402 667	\$402 667	\$78 200	\$883 533
3. Mejora de los controles y servicios aduaneros	3.1. - Fortalecimiento y automatización de controles aduaneros y procedimientos de despacho	\$133 927		\$218 334	\$1 311 102	\$14 560 309	\$4 625 515	\$4 566 454	\$25 415 641
	3.2. -Mejora de los servicios que facilitan el comercio	-		-	-	\$233 778	\$233 778	\$45 401	\$512 956
	3.3. - Aplicación de un marco global basado en el riesgo y posterior al despacho de aduana	\$875 663		\$1 427 543	\$8 572 457	\$17 450 793	\$3 450 794	\$892 111	\$32 669 362
4. Fortalecimiento del entorno tecnológico, institucional y operativo	4.1. - Fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos	\$70 053		\$114 203	\$685 797	\$800 000	\$400 000	-	\$2 070 053
	4.2. - Modernización e integración de la infraestructura de tecnología de la información del MOF	\$351 716		\$573 382	\$3 443 184	\$3 659 095	\$6 580 467	\$1 578 789	\$16 186 633

Componentes	Sucomponentes	Programación de desembolsos (US\$)							Total de Desembolsos
		2023				2024	2025	2026	
		I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim				
	4.3. - Apoyo Operativo y Gestión del Cambio	\$22 845		\$37 242	\$223 642	\$547 780	\$547 780	\$235 754	\$1 615 042
	4.4 - Asistencia técnica flexible	\$87 851		\$143 218	\$860 032	\$927 166	\$355 916	\$2 557	\$2 376 739
5. Gestión de proyectos y desarrollo de capacidades	5. Gestión de proyectos y desarrollo de capacidades	\$127 422		\$207 729	\$1 247 423	\$2 396 352	\$2 155 600	\$520 133	\$6 654 659
		\$2 343 964	-	\$3 821 229	\$22 946 652	\$72 079 693	\$32 691 881	\$17 403 831	\$151 287 250

8. Gestión de la Calidad de los entregables

Para efectos de los proyectos “Grandes” que serán desarrollados por outsourcing, el enunciado del alcance serán los términos de referencia que se utilizan para el proceso de licitación, el cual deberá de contener al menos las condiciones básicas de Calidad del proyecto

Durante el ciclo de vida del proyecto cada vez que se tenga que un entregable listo, se verificará la calidad y se procede a realizar la aceptación formal por parte del interesado.

Hay que tomar en cuenta que los criterios de aceptación estarán establecidos en la matriz de trazabilidad de requerimientos, al igual que su métrica correspondiente, según como se indica en el “Procedimiento del Marco para la Gestión del Portafolio de Proyecto de Hacienda Digital”.

9. Gestión de Recursos Humanos

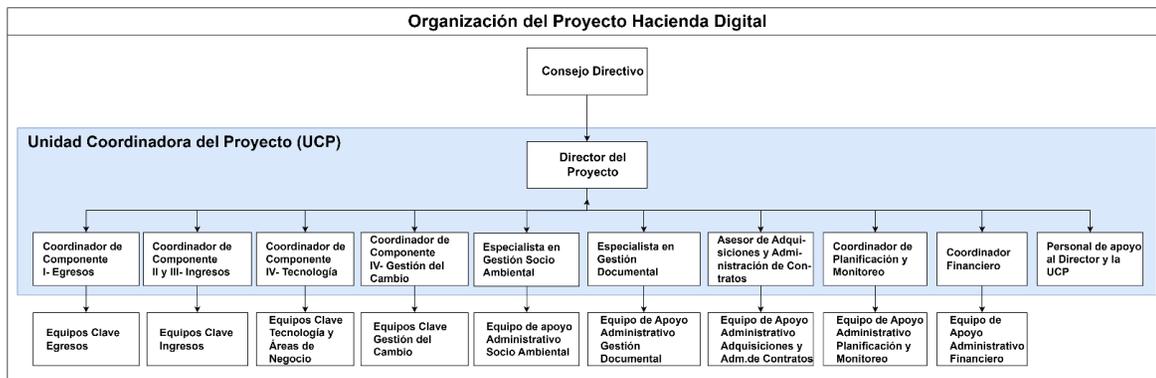


Ilustración 21 Organigrama del Proyecto

Recursos asignados al proyecto:

La siguiente tabla contiene el histórico de los recursos asignados a tareas del proyectos desde que se iniciaron los planes de trabajo, hasta el mes de junio 2023.

Tabla 5 Tabla de Recursos Asignados al proyecto

	Nombre del recurso	Dirección de correo electrónico
1	Ademar Guzmán Johanson	Guzmanja@hacienda.go.cr
2	Adolfo González Arroyo	Gonzalezaa@hacienda.go.cr
3	Adrián Obando Solano	obandosad@hacienda.go.cr
4	Adrián Pérez Edwards	Perezea@hacienda.go.cr
5	Adriana Porras Ocampo	Porrasoa@hacienda.go.cr
6	Alejandra Gutiérrez Alfaro	gutierrezaa@hacienda.go.cr
7	Alejandra Gutiérrez González	Gutierrezga@hacienda.go.cr
8	Alejandra Valerin Berrocal	Valerinba@hacienda.go.cr
9	Alejandro Corrales Navarro	
10	Alejandro García Ceballos	garciaaca@hacienda.go.cr
11	Alicia Avendaño Rivera	avendanora@hacienda.go.cr
12	Allan Rodrigo Vargas Garita	vargasgal@hacienda.go.cr
13	Álvaro Barquero Segura	
14	Álvaro Edwin Rojas Mena	Rojasma@hacienda.go.cr
15	Álvaro Moreira Chinchilla	moreiraca@hacienda.go.cr
16	Ana Beatriz Hernández Hernández	Hernandezha@hacienda.go.cr
17	Ana Cecilia Barquero Salas	barquerosan@hacienda.go.cr
18	Ana Cristina Lee Soto	Leesa@hacienda.go.cr
19	Ana Margarita Villalobos Coto	Villalobosca@hacienda.go.cr
20	Ana Patricia Abarca Solís	Abarcasa@hacienda.go.cr
21	Ana Patricia Hidalgo González	Hidalgoga@hacienda.go.cr
22	Ana Rocío Campos Matarrita	camposman@hacienda.go.cr
23	Ana Sara Pérez Castro	Perezca@hacienda.go.cr
24	Ana Sofia Ramírez Jiménez	ramirezjan@hacienda.go.cr
25	Ana Yenory Quesada Ramírez	Quesadara@hacienda.go.cr
26	André Cordero Villalobos	corderova@hacienda.go.cr
27	Andrea Aguirre Gómez	aguirrega@hacienda.go.cr
28	Andrea Araya Vallejo	
29	Andrés Alfonso Chinchilla Córdoba	chinchillaca@hacienda.go.cr
30	Andrés Vargas Chinchilla	
31	Antonietta Salas Araya	Salasaa@hacienda.go.cr
32	Arlene Cruz Barboza	
33	Barnal Jonathan García Sánchez	garciasb@hacienda.go.cr
34	Brayan Rodríguez Vargas	rodriguezvb@hacienda.go.cr
35	Carlos Alonso Aguirres González	aguirresgc@hacienda.go.cr

Nombre del recurso	Dirección de correo electrónico
36 Carlos Alonso Aguirres González	
37 Carlos Ferreira Jiménez	Ferreirajc@hacienda.go.cr
38 Carlos Hernández Artavia	
39 Carlos Iván Rodríguez Rodríguez	rodriguezrc@hacienda.go.cr
40 Carlos Manuel Ramírez Chavarría	ramirezcc@hacienda.go.cr
41 Carlos Mauricio Solano López	solanolc@hacienda.go.cr
42 Carlos Rodríguez Romero	rodriguezrca@hacienda.go.cr
43 Carlos Sánchez González	
44 Carlos Zamora Carmona	zamoracc@hacienda.go.cr
45 Carol Araya Sánchez	
46 Carolina Zúñiga Solano	zunigasc@hacienda.go.cr
47 Catalina Soto Sequeira	sotosc@hacienda.go.cr
48 Caterina Coronado De Franco	coronadoc@hacienda.go.cr
49 Claudio Ulloa Loria	ulloalc@hacienda.go.cr
50 Comité Evaluador Adquisición de Plataforma de e-learning	cerdasqf@hacienda.go.cr, leonps@hacienda.go.cr, solisbs@hacienda.go.cr
51 Comité Evaluador Adquisición del Sistema Aduanero	noguerash@hacienda.go.cr menaus@hacienda.go.cr madrigalaw@hacienda.go.cr mongehl@hacienda.go.cr godinezcj@hacienda.go.cr guevarabm@hacienda.go.cr rodriguezoe@hacienda.go.cr
52 Comité Evaluador Adquisición Sistema Financiero - Administrativo y Recursos Humanos	cordobahf@hacienda.go.cr camposef@hacienda.go.cr chavarriamc@hacienda.go.cr cruzba@hacienda.go.cr solisbs@hacienda.go.cr sototr@hacienda.go.cr hernandezha@hacienda.go.cr alvaradogl@hacienda.go.cr acunaaw@hacienda.go.cr corralesra@hacienda.go.cr howellbr@h
53 Comité Evaluador Arquitectura Empresarial	rodriguezrca@hacienda.go.cr; ramirezcc@hacienda.go.cr ; jimenezmes@hacienda.go.cr; ulloamp@hacienda.go.cr ; moreiraca@hacienda.go.cr; espinozang@hacienda.go.cr
54 Comité Evaluador del Sistema de Administración Tributaria	amormg@hacienda.go.cr; gutierrezmj@hacienda.go.cr ; mezarg@hacienda.go.cr; palmarh@hacienda.go.cr ; quirosqgk@hacienda.go.cr ; rapsosm@hacienda.go.cr ; chavarriamr@hacienda.go.cr ; sotosy@hacienda.go.cr; chaconug@hacienda.go.cr
55 Comité Evaluador Grandes Contribuyentes Nacionales	rodriguezaj@hacienda.go.cr; Jimenezma@hacienda.go.cr ; rodriguezrc@hacienda.go.cr
56 Comité Evaluador nuevo Modelo de Operación en Depósito Aduanero	noguerash@hacienda.go.cr; valerinba@hacienda.go.cr ; artaviacf@hacienda.go.cr; urenadi@hacienda.go.cr ; hernandezsr@hacienda.go.cr

Nombre del recurso	Dirección de correo electrónico
57 Comité Evaluador Pliego de Capacitación de Cierre de Brechas	hidalgobn@hacienda.go.cr; bolanossy@hacienda.go.cr ; hidalgoga@hacienda.go.cr; urietanm@hacienda.go.cr ; rodriguezms@hacienda.go.cr; leesa@hacienda.go.cr ; hidalgohm@hacienda.go.cr
58 Comité Evaluador Servicio de digitalización y gestor documental	chaconug@hacienda.go.cr; tenoriomm@hacienda.go.cr ; camposve@hacienda.go.cr; gutierrezga@hacienda.go.cr ; taylorbj@hacienda.go.cr
59 Cristian Barquero Alvarez	barqueroac@hacienda.go.cr
60 Diego Armando Segura Vásquez	seguravd@hacienda.go.cr
61 Diego Rene Santana Gutiérrez	santanagd@hacienda.go.cr
62 Diego Vega González	
63 Douglas Esteban Torres Ramírez	torresrd@hacienda.go.cr
64 Dyanna Rodríguez Campos	rodriguezcd@hacienda.go.cr
65 Edgar Benavidez Murillo	benavidezme@hacienda.go.cr
66 Elenny Hernández Cerdas	
67 Elías Castro Soto	castrocel@hacienda.go.cr
68 Elizabeth Campos León	camposle@hacienda.go.cr
69 Elizabeth Guerrero Barrantes	Guerrero@hacienda.go.cr
70 Elka Jiménez Morera	jimenezmel@hacienda.go.cr
71 Emilio Chacón Umaña	Chaconug@hacienda.go.cr
72 Ennie Lara Loria	Larale@hacienda.go.cr
73 Erick Herrera Bonilla	Herrerabe@hacienda.go.cr
74 Erick Rojas Villalobos	rojasve@hacienda.go.cr
75 Erik Rodríguez Salazar	rodriguezse@hacienda.go.cr
76 Erika Alfaro Soto	alfarose@hacienda.go.cr
77 Esteban Campos Vargas	camposve@hacienda.go.cr
78 Estefanie Jiménez Méndez	jimenezmes@hacienda.go.cr
79 Evelyn Gabriela Robles Guzmán	Roblesge@hacienda.go.cr
80 Fabio José Morera Rodríguez	morerarf@hacienda.go.cr
81 Fabiola León Calvo	Leoncf@hacienda.go.cr
82 Fanny Artavia Cordero	artaviacf@hacienda.go.cr
83 Fernando Soto Gutiérrez	Sotogf@hacienda.go.cr
84 Francini Córdoba Herrera	cordobahf@hacienda.go.cr
85 Francini Segura Fonseca	Seguraff@hacienda.go.cr
86 Francisco Campos Esquivel	camposef@hacienda.go.cr
87 Freddy Hernández Barahona	
88 Gabriel Dennis Dennis	
89 Gabriela Córdoba Ramírez	cordobarg@hacienda.go.cr
90 Gabriela Espinoza Meza	Espinozamg@hacienda.go.cr

	Nombre del recurso	Dirección de correo electrónico
91	Gastón Alfaro Ureña	alfarouga@hacienda.go.cr
92	Gerardo Bolaños Alvarado	bolanosag@hacienda.go.cr
93	Gerardo Retana Espinoza	Retanaeg@hacienda.go.cr
94	Gianni Baldi Fernández	Baldifg@hacienda.go.cr
95	Gladys Lamanna Capo	lamannacg@hacienda.go.cr
96	Glen Vargas Quesada	vargasqgl@hacienda.go.cr
97	Graciela García Santamaria	garciasg@hacienda.go.cr
98	Guiselle Joya Ramírez	Joyarg@hacienda.go.cr
99	Gustavo Castro Mora	Castromg@hacienda.go.cr
100	Gustavo Jiménez Morales	jimenezmgus@hacienda.go.cr
101	Gustavo Morales Chacón	moralescgu@hacienda.go.cr
102	Hannia Montiel Cortes	
103	Hazel Palma Ramírez	Palmarh@hacienda.go.cr
104	Heberto José Noguera Suarez	Noguerash@hacienda.go.cr
105	Hellen Morales Serrano	moralessh@hacienda.go.cr
106	Helvetia Faerron Torres	faerronth@hacienda.go.cr
107	Hugo Calvo Ramírez	Calvorh@hacienda.go.cr
108	Ileana Palaco Faeth	palacofi@hacienda.go.cr
109	Iliana Chaves Arroyo	Chavesai@hacienda.go.cr
110	Indelia María Ureña Duran	urenadi@hacienda.go.cr
111	Ingrid Ramon Sánchez	Ramonsi@hacienda.go.cr
112	Isaac Castro Esquivel	castroei@hacienda.go.cr
113	Isabel Ramos Corea	
114	Iván Antonio Fallas Corao	Fallasci@hacienda.go.cr
115	Ivette Barrantes Lobo	Barrantesli@hacienda.go.cr
116	Jackeline Rodríguez Campos	rodriguezcja@hacienda.go.cr
117	Jacob Rojas Castellón	rojascjac@hacienda.go.cr
118	Jacqueline Gutiérrez Madrigal	Gutierrezmj@hacienda.go.cr
119	Jaime Delgado Campos	delgadocj@hacienda.go.cr
120	Jairo Rojas Corrales	Rojascja@hacienda.go.cr
121	Javier Villegas Solano	Villegassj@hacienda.go.cr
122	Jeannette Viales Lawson	Vialeslj@hacienda.go.cr
123	Jeffrey Rodríguez Amador	rodriguezaj@hacienda.go.cr
124	Jeffrey Taylor Bermúdez	Taylorbj@hacienda.go.cr
125	Jessica Umaña Trejos	
126	Jhonny García Gamboa	garciagj@hacienda.go.cr
127	Jonathan Jiménez Hidalgo	Jimenezhj@hacienda.go.cr
128	Jorge Eduardo Rodríguez Villalobos	rodriguezvje@hacienda.go.cr
129	Jorge Miranda Castillo	Mirandacj@hacienda.go.cr

	Nombre del recurso	Dirección de correo electrónico
130	José Ernesto Ramírez Ruiz	ramirezrj@hacienda.go.cr
131	José Fernando Saborío Jenkins	saboriojj@hacienda.go.cr
132	José Joaquín Montero Zúñiga	Monterozj@hacienda.go.cr
133	José Luis Fonseca Zamora	Fonsecazj@hacienda.go.cr
134	José Luis Mora Flores	morafj@hacienda.go.cr
135	José Pablo Salazar Vargas	Salazarvj@hacienda.go.cr
136	Juan Carlos Aguilar Jiménez	Aguilarjj@hacienda.go.cr
137	Juan Carlos Alan Corea	Alancj@hacienda.go.cr
138	Juan Carlos Arguedas Cordero	Arguedascj@hacienda.go.cr
139	Juan Carlos Borbón Cambronero	
140	Juan Miguel Rivera Flores	Riverafj@hacienda.go.cr
141	Julieta Abarca Robles	Abarcarj@hacienda.go.cr
142	Karol Molina Araya	molinaak@hacienda.go.cr
143	Kattia Orozco Rodríguez	orozcork@hacienda.go.cr
144	Kattia Vargas Víquez	vargasvk@hacienda.go.cr
145	Kendal Godínez Pérez	Godinezpk@hacienda.go.cr
146	Laura Badilla Castro	Badillacl@hacienda.go.cr
147	Laura Corrales Jiménez	Corralesjl@hacienda.go.cr
148	Lidilia Moraga Suarez	Moragasl@hacienda.go.cr
149	Lilliam Córdoba Rodríguez	
150	Lisette Villalobos Sequeira	
151	Lleiny Lorelee Méndez Rivas	Mendezrl@hacienda.go.cr
152	Lorena Chacón Sánchez	Chaconsl@hacienda.go.cr
153	Lucrecia Miranda Rojas	mirandarl@hacienda.go.cr
154	Luis Alb. Salazar Herrera	Salazarhl@hacienda.go.cr
155	Luis Fernando Coronado Salas	coronadosl@hacienda.go.cr
156	Luis Fernando Ramírez Quirós	
157	Luis Gonzalo Ruiz Chaves	ruizcl@hacienda.go.cr
158	Luisa Fernanda Amador Góngora	Amadorgl@hacienda.go.cr
159	Mairene Parra Alemán	parraam@hacienda.go.cr
160	Manuel Lara Rivera	lararm@hacienda.go.cr
161	Marcelo Víquez Araya	viquezama@hacienda.go.cr
162	Marco Antonio Rojas Bolaños	rojasbm@hacienda.go.cr
163	Marco Zeledón Méndez	Zeledonmm@hacienda.go.cr
164	María Alejandra Núñez Martínez	

	Nombre del recurso	Dirección de correo electrónico
165	María Eugenia Espinoza Zamora	
166	María Fernanda Corrales Sánchez	corralessm@hacienda.go.cr
167	María Isabel Vargas Zúñiga	vargaszm@hacienda.go.cr
168	María Julieta Jinesta Valverde	
169	María Lourdes Jaén Calderón	
170	María Luisa Ramírez Santolaya	ramirezsm@hacienda.go.cr
171	María Marcela Vargas Gómez	vargasgma@hacienda.go.cr
172	Marianella Ureña Madrigal	
173	Marisela Bello Urdaneta	Belloum@hacienda.go.cr
174	Marisse Tenorio Mata	tenoriomm@hacienda.go.cr
175	Marta Aguilar Aguirre	
176	Martin Fernández Trigueros	fernandeztm@hacienda.go.cr
177	Mauren Cubillo Urbina	cubilloum@hacienda.go.cr
178	Mauricio Arroyo Rivera	Arroyorm@hacienda.go.cr
179	Mauricio Leandro Alpízar	Leandroam@hacienda.go.cr
180	Mauricio Morales Berrocal	Moralesbm@hacienda.go.cr
181	Melina Flores Solerti	Floressm@hacienda.go.cr
182	Melisa Oviedo Alfaro	oviedoam@hacienda.go.cr
183	Melissa Arguedas Chacón	arguedascm@hacienda.go.cr
184	Mercedes Rapso Salas	Rapsosm@hacienda.go.cr
185	Michelle Elizondo Espinoza	elizondoem@hacienda.go.cr
186	Miguel A. Briceño Prendas	Bricenopm@hacienda.go.cr
187	Mitchelle Cubero Fallas	cuberofm@hacienda.go.cr
188	Nancy Cascante Sánchez	Cascantesn@hacienda.go.cr
189	Néstor Steven Berger Castro	Bergercn@hacienda.go.cr
190	Norma Hidalgo Bogantes	hidalgobn@hacienda.go.cr
191	Orlando Valverde Venegas	Valverdevo@hacienda.go.cr
192	Oscar Ricardo Gómez García	gomezgo@hacienda.go.cr
193	Patricia Ulloa Molina	
194	Paulo Orozco Masis	Orozcomp@hacienda.go.cr
195	Pedro Pérez (Prueba)	
196	Rafael Ángel Madrigal Rubí	Madrigalrr@hacienda.go.cr
197	Rafael Fernando Ramos Cubero	
198	Randall Hernández Solano	Hernandezsr@hacienda.go.cr
199	Randy Chavarría Martínez	Chavarriamr@hacienda.go.cr
200	Rebeca Sánchez Mata	
201	Roberto Pardo Silva	pardosr@hacienda.go.cr

	Nombre del recurso	Dirección de correo electrónico
202	Rodrigo Zeledón Rivera	Zeledonrr@hacienda.go.cr
203	Rolando Ramírez Hernández	ramirezhl@hacienda.go.cr
204	Ronald Solorzano Vega	Solorzanovr@hacienda.go.cr
205	Rosaura Bermúdez Bermúdez	Bermudezbr@hacienda.go.cr
206	Roy Duran Lizano	duranyl@hacienda.go.cr
207	Rubén Quesada Galagarza	Quesadagr@hacienda.go.cr
208	Rwander Soto Torres	
209	Sandra Ferreira Santos	Ferreirass@hacienda.go.cr
210	Sandra Solís Barboza	
211	Sergio Alonso Bonilla Guzmán	
212	Shirley Solano Picado	solanops@hacienda.go.cr
213	Sidaney Madrigal Jiménez	
214	Silvia Brenes Mora	Brenesms@hacienda.go.cr
215	Silvia E. Rodríguez Meza	Rodriguezms@hacienda.go.cr
216	Silvia Garro Zúñiga	garrozs@hacienda.go.cr
217	Solana Olivo Brito	Olivobs@hacienda.go.cr
218	Starlin Elizondo Sibaja	elizondosst@hacienda.go.cr
219	Stephanie Carvajal Gorgona	carvajalgs@hacienda.go.cr
220	Susana Sanz Rodríguez Palmero	sanzrs@hacienda.go.cr
221	Susana Zúñiga Miranda	Zunigams@hacienda.go.cr
222	Suyapa Quirós González	quirosqs@hacienda.go.cr
223	Tatiana Solano Quesada	
224	Víctor Arias Acosta	ariasav@hacienda.go.cr
225	Víctor Trejos Campos	Trejoscvc@hacienda.go.cr
226	Vivian Martínez Rivera	
227	Wagner Quesada Céspedes	quesadacq@hacienda.go.cr
228	Walter Gamboa Rodríguez	Gamboarw@hacienda.go.cr
229	Wendy DeSarraga Berrocal	desarragabw@hacienda.go.cr
230	Wendy Granados Molina	Granadosmw@hacienda.go.cr
231	William Campos Vindas	camposvwi@hacienda.go.cr
232	William Daniel Agüero Campos	aguerocw@hacienda.go.cr
233	William Guadamuz Centeno	guadamuzcw@hacienda.go.cr
234	Xiomara Quirós Goñi	quirosqx@hacienda.go.cr
235	Yamileth Mora Oporto	Moraoy@hacienda.go.cr
236	Yiria Bolaños Salas	Bolanossy@hacienda.go.cr

Recursos asignados por proyecto:

Administración Financiera y Talento Humano

Cristian Barquero Alvarez
Gerardo Retana Espinoza
Gladys Lamanna Capó
Solana Olivo Brito
Víctor Trejos Campos

COMPONENTE I - EGRESOS

Gustavo Morales Chacón
José Fernando Saborío Jenkins
Solana Olivo Brito
Víctor Trejos Campos

COMPONENTE IV-FORTEALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y GESTIÓN DE CAMBIO

Marisela Bello Urdaneta

CONSAL

Brayan Rodríguez Vargas
Carlos Iván Rodríguez Rodríguez
Jorge Miranda Castillo
Mercedes Rapso Salas
Randy Chavarría Martínez

Digitalización de Expedientes y Rollos de Microfilm

Alejandra Gutiérrez González
Alicia Avendaño Rivera
Esteban Campos Vargas
Marisse Tenorio Mata

Gestión Socioambiental

Alicia Avendaño Rivera
Andrés Alfonso Chinchilla Córdoba
Carlos Rodríguez Romero
Caterina Coronado De Franco
Cristian Barquero Alvarez
Dyanna Rodríguez Campos
Helvetia Faerron Torres
José Fernando Saborío Jenkins
Marisela Bello Urdaneta
Yiria Bolaños Salas

MIGRACION CUENTA CORRIENTE

Ana Yenory Quesada Ramírez
Antonieta Salas Araya
Erick Herrera Bonilla
Erik Rodríguez Salazar
Fabio José Morera Rodríguez
Graciela García Santamaria

Guiselle Joya Ramírez
Hazel Palma Ramírez
Iliana Chaves Arroyo
Jeannette Viales Lawson
Jeffrey Rodríguez Amador
Laura Badilla Castro
Lorena Chacón Sánchez
Luis Fernando Coronado Salas
Mercedes Rapso Salas
Miguel A. Briceño Prendas
Ronald Solorzano Vega
Silvia Brenes Mora
Víctor Arias Acosta
Walter Gamboa Rodríguez
Wendy Granados Molina

Migración Gestión Financiera

Adriana Porras Ocampo
Arlene Cruz Barboza
Carlos Alonso Aguirres González
Gerardo Retana Espinoza
José Luis Mora Flores
Marta Aguilar Aguirre
Rwander Soto Torres
Sandra Solís Barboza

Migración Nuevo Modelo Almacenes

Alejandra Valerin Berrocal
Fanny Artavia Cordero
Gabriela Córdoba Ramírez
Indelia María Ureña Duran
José Fernando Saborío Jenkins
José Pablo Salazar Vargas
Juan Carlos Arguedas Cordero
María Fernanda Corrales Sánchez
Melina Flores Solerti
Melissa Arguedas Chacón
Randall Hernández Solano
Wagner Quesada Céspedes

MIGRACION REGISTRO UNICO HACENDARIO

Adrián Obando Solano
Antonieta Salas Araya
Claudio Ulloa Loria
Evelyn Gabriela Robles Guzmán
Heberto José Noguera Suarez
Iván Antonio Fallas Corao

Jacqueline Gutiérrez Madrigal
José Luis Mora Flores
Kendal Godínez Pérez
Rafael Ángel Madrigal Rubí

Migración TICA

Ana Cristina Lee Soto
Edgar Benavidez Murillo
Heberto José Noguera Suarez

Plan de Adquisiciones

Alicia Avendaño Rivera
Ana Patricia Hidalgo González
Carlos Rodríguez Romero
Comité Evaluador Adquisición del Sistema Aduanero
Comité Evaluador Adquisición Sistema Financiero - Administrativo y Recursos Humanos
Comité Evaluador Arquitectura Empresarial
Comité Evaluador del Sistema de Administración Tributaria
Comité Evaluador Pliego de Capacitación de Cierre de Brechas
Comité Evaluador Servicio de digitalización y gestor documental
Cristian Barquero Alvarez
Gabriela Espinoza Meza
Gladys Lamanna Capo
Gustavo Morales Chacón
Ileana Palaco Faeth
José Ernesto Ramírez Ruiz
José Fernando Saborío Jenkins
Mauricio Arroyo Rivera
Roberto Pardo Silva
Rodrigo Zeledón Rivera
Solana Olivo Brito
Susana Sanz Rodríguez Palmero

PLAN DE COMUNICACIONES

Alicia Avendaño Rivera
Ana Sofia Ramírez Jiménez
Hellen Morales Serrano
Marisela Bello Urdaneta
Orlando Valverde Venegas
Yiria Bolaños Salas

Proyecto Seguridad

Ademar Guzmán Johanson
Adriana Porras Ocampo
Ana Beatriz Hernández Hernández
Ana Patricia Hidalgo González
Carlos Ferreira Jiménez
Carlos Manuel Ramírez Chavarría

Catalina Soto Sequeira
Emilio Chacón Umaña
Estefanie Jiménez Méndez
Fernando Soto Gutiérrez
Gerardo Retana Espinoza
Glen Vargas Quesada
Jacob Rojas Castellón
Jaime Delgado Campos
Jairo Rojas Corrales
Jhonny García Gamboa
Julieta Abarca Robles
Laura Badilla Castro
Laura Corrales Jiménez
Lidilia Moraga Suarez
María Marcela Vargas Gómez
Marisse Tenorio Mata
Mauricio Leandro Alpízar
Néstor Steven Berger Castro
Oscar Ricardo Gómez García
Roy Duran Lizano

ROADMAP

Alejandro García Ceballos
Ana Patricia Hidalgo González
Carlos Rodríguez Romero
Caterina Coronado De Franco
Cristian Barquero Alvarez
Emilio Chacón Umaña
Gladys Lamanna Capo
Gustavo Morales Chacón
Heberto José Noguera Suarez
Ileana Palaco Faeth
José Ernesto Ramírez Ruiz
José Fernando Saborío Jenkins
Marisela Bello Urdaneta
Orlando Valverde Venegas
Roberto Pardo Silva
Sandra Ferreira Santos
Solana Olivo Brito
Susana Sanz Rodríguez Palmero

SINIGER

Ana Cecilia Barquero Salas
Ana Cristina Lee Soto
Diego Rene Santana Gutiérrez
Erika Alfaro Soto

Gustavo Castro Mora
Karol Molina Araya
Mauren Cubillo Urbina
Michelle Elizondo Espinoza

SISCOG

Alicia Avendaño Rivera
Allan Rodrigo Vargas Garita
Álvaro Edwin Rojas Mena
Ana Sara Pérez Castro
Carlos Mauricio Solano López
Gabriela Córdoba Ramírez
Gustavo Jiménez Morales
Jacob Rojas Castellón
Juan Carlos Alan Corea
Juan Carlos Arguedas Cordero
Marco Zeledón Méndez
Marisela Bello Urdaneta
Rubén Quesada Galagarza
Starlin Elizondo Sibaja
Wagner Quesada Céspedes
William Guadamuz Centeno

SUPRES

Gustavo Morales Chacón
Isaac Castro Esquivel
José Fernando Saborío Jenkins
Laura Badilla Castro
Luis Fernando Ramírez Quirós
Mauricio Arroyo Rivera
Patricia Ulloa Molina
Solana Olivo Brito

Transformación Digital

Adolfo González Arroyo
Alejandra Gutiérrez González
Alicia Avendaño Rivera
Ana Cristina Lee Soto
Ana Patricia Hidalgo González
Carlos Manuel Ramírez Chavarría
Diego Rene Santana Gutiérrez
Elías Castro Soto
Emilio Chacón Umaña
Francini Córdoba Herrera
Gabriela Córdoba Ramírez
Gerardo Retana Espinoza
Graciela García Santamaria

Guiselle Joya Ramírez
Gustavo Castro Mora
Gustavo Morales Chacón
Heberto José Noguera Suarez
Jeffrey Taylor Bermúdez
Jorge Eduardo Rodríguez Villalobos
Kattia Orozco Rodríguez
Luisa Fernanda Amador Góngora
Marisela Bello Urdaneta
Marrisse Tenorio Mata
Michelle Elizondo Espinoza
Néstor Steven Berger Castro
Norma Hidalgo Bogantes
Orlando Valverde Venegas
Rubén Quesada Galagarza
Stephanie Carvajal Gorgona
Susana Zúñiga Miranda
Víctor Trejos Campos
Yamileth Mora Oporto
Yiria Bolaños Salas

10. Gestión de Riesgos

Según la Guía de Aprendizaje de Gestión de Proyectos de Desarrollo (BID, 2016) el riesgo se entiende como: “el o los eventos previstos o imprevistos capaces de afectar el logro de los objetivos y los resultados esperados del proyecto. Suele expresarse en términos de las consecuencias de los hechos (impacto) y de la probabilidad de que estos se produzcan”.

La fórmula para valorar los riesgos en las actividades del Programa/Proyecto se obtiene de la siguiente manera:

Valoración del riesgo=

$$\frac{\Sigma [((\text{impacto} * \text{probabilidad}) \text{ subtipo R1} * \text{impacto subtipo R1}) + ((\text{impacto} * \text{probabilidad}) \text{ subtipo R2} * \text{impacto subtipo R2}) + \dots + ((\text{impacto} * \text{probabilidad}) \text{ subtipo Rn} * \text{impacto subtipo Rn})]}{\text{Sumatoria de Impactos}}$$

En donde,

R1= riesgo 1.

R2= riesgo 2.

Rn= riesgo n.

Se debe considerar que al impacto y a la probabilidad de cada riesgo se les asigna un valor dependiendo de su nivel de incidencia, tal y como se detalla a continuación:

Tabla 6 Valores de impacto y probabilidad según Guía de Aprendizaje Gestión de Proyecto para Resultados

NIVEL	VALOR	IMPACTO	PROBABILIDAD
Alto	3	Afecta de manera crítica los resultados y la sostenibilidad del Programa/Proyecto.	Existen factores que sumados indican una alta posibilidad de ocurrencia.
Medio	2	Aunque se considera importante la consecuencia, es menor su grado de afectación que en el nivel alto.	El riesgo podría presentarse, pero no existen factores que indiquen alta posibilidad de ocurrencia.
Bajo	1	No se considera importante el efecto o no hay suficientes razones para pensar que el riesgo es una amenaza para los resultados.	La posibilidad de ocurrencia del riesgo es baja.

Ahora bien, una vez realizada la fórmula anterior se obtiene la valoración del riesgo, la cual se clasifica de la siguiente manera:

Tabla 7 Nivel de riesgo de los proyectos/programas

Valor	Nivel de Riesgo	Acciones
6 y 9	Alto	Controla: se requieren acciones de mitigación
3 y 5	Medio	Monitorear: se requiere que en el proyecto se haga un seguimiento del riesgo para analizar si la probabilidad o el impacto han cambiado.
1 y 2	Bajo	Aceptar: es mejor aceptar el riesgo ya que el impacto no es significativo

Por lo tanto, entre más alto sea el valor alcanzado (más cerca de 9) más alta será su exposición al riesgo y entre menor valor obtenido al aplicar la fórmula (más cerca de 1) menor exposición al riesgo tendrá, tal como se muestra en la Ilustración 22.



Ilustración 22 Matriz de clasificación de riesgos

Desde el inicio de los Programas/Proyectos y durante toda la etapa de ejecución, se requiere información acerca de los riesgos que podrían eventualmente afectar el desarrollo de las actividades. Para realizar la Gestión de Riesgos de forma oportuna, se consideran los procesos para llevar a cabo la planificación de estos, así como los requeridos para la identificación, análisis, planificación de respuesta y su control. En ese sentido, es importante que los ejecutores cuenten con las herramientas necesarias para su debido monitoreo y control. Para lo cual se utilizará la herramienta de SharePoint vinculado directamente con Project Online.



Ilustración 23 Estructura de desglose de riesgos

Cabe señalar que en caso de que un riesgo identificado se materialice o se haya generado alguna problemática no prevista, hay que registrar la información acerca de estos problemas, y su grado de incidencia en la ejecución de las actividades ya programadas. En ambos casos, se deben documentar los Planes de Acción definidos para subsanar o mitigar ambas situaciones.

Se debe de monitorear de forma continua, que las acciones incluidas en el Plan de Acción se estén llevando a cabo, de manera que se estén realizando todos los esfuerzos para subsanar los problemas y hacer lo posible por evitar y mitigar la materialización de los riesgos. Para lo anterior, se reflejará de forma mensual la información acerca del Estado actual en que se encuentran las acciones definidas.

El registro de riesgos contiene una lista de todos los riesgos identificados para un proyecto. Dado que incluye las puntuaciones de riesgo, las respuestas, los factores desencadenantes y los propietarios de riesgos, es una herramienta fundamental para el Project Manager.

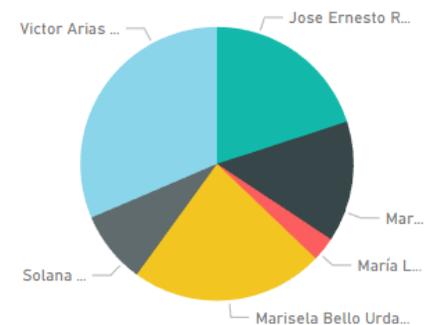
Este registro se utilizará para la administración diaria de los riesgos en su proyecto. Este proceso se deberá de realizar todas las veces que sea necesario, en cada momento que se haga control y seguimiento y se pueda identificar un riesgo, esto indiferentemente del ciclo de vida del proyecto.

Las siguientes tablas muestran los riesgos generales identificados según la Evaluación Social realizada en la Gestión Socio Ambiental. Estos riesgos están clasificados según el EDR que se muestra en la Ilustración 23.

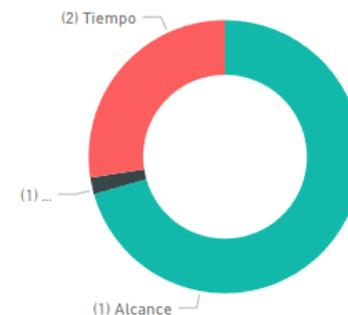
Riesgos Generales

RIESGO	PROYECTO	ASIGNACION	CATEGORIA	VENCE	COSTO	PROBABILIDAD	Status
Atraso en Migración de TICA por Evento de Ciberataque	Componente II y III- Ingresos	María Luisa Ramire...	(1) Alcance		0	●	100% (3) Cerrado
Atrasos en los procesos de Consulta Indígena	Gestion SocioAmbienta	Priscilla Zamora Ro...	(1) Alcance	23-dic-22	0	◆	300% (1) Activo
Atrasos en los procesos socioambientales del PHD	Gestion SocioAmbienta	Priscilla Zamora Ro...	(2) Tiempo	28-feb-23	0	◆	300% (1) Activo
Atrasos en migración de la cuenta corriente de masividad	Componente II y III- Ingresos	Guiselle Joya Rami...	(1) Alcance	31-mar-23	0	▲	200% (1) Activo
Aumento en la generación de residuos de papel	Gestion SocioAmbienta	Caterina Coronado...	(1) Alcance	01-jun-22	0	▲	200% (3) Cerrado
Campaña de desinformación sobre el PHD	COMPONENTE IV-FORTALECIMIEN...	Marisela Bello Urd...	(1) Alcance	30-jun-26	1.500.000	▲	200% (1) Activo
Cultura de trabajo por tramite y no por proceso. (SE C...	COMPONENTE IV-FORTALECIMIEN...	Marisela Bello Urd...	(1) Alcance	30-nov-24	1.500.000	●	100% (3) Cerrado
Cultura de trabajo por tramite y tareas y desconocimien...	COMPONENTE IV-FORTALECIMIEN...	Marisela Bello Urd...	(1) Alcance	30-jun-26	2.500.000	▲	200% (1) Activo
E.12.2 Desarrollo informático y pruebas funcionales req...	MIGRACION CUENTA CORRIENTE	Randy Chavarria M...	(1) Alcance		0	◆	300% (1) Activo
E.14.2 Desarro informático y pruebas funcionales retenc...	MIGRACION CUENTA CORRIENTE	Mercedes Rapso S...	(1) Alcance		0	◆	300% (1) Activo
E.18.2 Pruebas funcionales requerimiento para copensar...	MIGRACION CUENTA CORRIENTE	Mercedes Rapso S...	(1) Alcance		0	◆	300% (1) Activo
E.7 Apunte de retenciones por montos que no constan ...	MIGRACION CUENTA CORRIENTE	Lorena Chacon Sa...	(2) Tiempo		0	◆	300% (1) Activo
E5-Intereses improcedentes generados en periodos 07-...	MIGRACION CUENTA CORRIENTE	Antonietta Salas Ar...	(2) Tiempo		0	◆	300% (1) Activo
El proyecto de redes y telecomunicaciones puede gener...	Gestion SocioAmbienta	Caterina Coronado...	(2) Tiempo	31-jul-22	0	◆	300% (3) Cerrado
Equipo referentes funcionales	COMPONENTE I - EGRESOS	Alicia Avendano Ri...	(1) Alcance	15-dic-21	0	▲	200% (1) Activo
Existencia de brechas de información en educación fiscal	Gestion SocioAmbienta	Caterina Coronado...	(1) Alcance	30-jun-26	0	▲	200% (1) Activo
Expedientes requeridos para la operación sin digitalizar	Componente II y III- Ingresos	Emilio Chacon Um...	(1) Alcance	30-jun-23	0	▲	200% (1) Activo
F.3 y F.4 Analisis de datos SAP masividad y GCN	MIGRACION CUENTA CORRIENTE	Lorena Chacon Sa...	(1) Alcance		0	◆	300% (1) Activo
Falta de inclusión de las observaciones realizadas por la...	Gestion SocioAmbienta	Caterina Coronado...	(1) Alcance	15-dic-25	0	◆	300% (1) Activo
Finalización de Contrato del Especialista Social Ambient...	Gestion SocioAmbienta	Carlos Rodriguez R...	(1) Alcance	31-jul-22	0	▲	200% (1) Activo
G.2.3 Desarrollo y Pruebas funcionales, requerimiento 471	MIGRACION CUENTA CORRIENTE	Mercedes Rapso S...	(1) Alcance		0	◆	300% (1) Activo
G.4.0 Presentar formulario para modificación de progra...	MIGRACION CUENTA CORRIENTE	Graciela Garcia San...	(1) Alcance		0	◆	300% (1) Activo
Generación de residuos electrónicos para garantizar la c...	Gestion SocioAmbienta	Caterina Coronado...	(1) Alcance	30-jun-26	0	●	100% (2) Pospuesto
I.1. Establecer indicadores para medir el avance de accio...	MIGRACION CUENTA CORRIENTE	Direccion de Recau...	(1) Alcance		0	◆	300% (1) Activo
Imposibilidad de implementar el sistema por atrasos en l...	SISCOG		(2) Tiempo	31-mar-23	0	◆	300% (1) Activo
Incremento de estrés laboral por cambio del sistema	Gestion SocioAmbienta	Caterina Coronado...	(1) Alcance	30-jun-26	0	▲	200% (1) Activo
Incumplimiento del plan de Gestión de Cambio en SINI...	COMPONENTE IV-FORTALECIMIEN...	Orlando Valverde ...	(1) Alcance	30-nov-22	1.000.000	◆	300% (3) Cerrado

RESPONSABLE DEL RIESGO

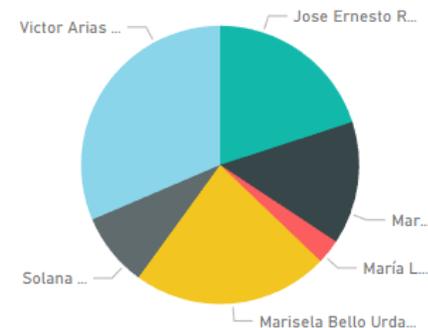


CATEGORIA DEL RIESGO

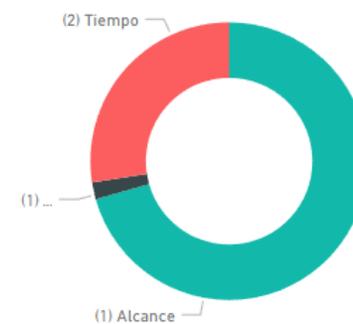


RIESGO	PROYECTO	ASIGNACION	CATEGORIA	VENCE	COSTO	PROBABILIDAD	Status
Imposibilidad de implementar el sistema por atrasos en l...	SISCOG		(2) Tiempo	31-mar-23	0	300%	(1) Activo
Incremento de estrés laboral por cambio del sistema	Gestion SocioAmbiental	Caterina Coronado...	(1) Alcance	30-jun-26	0	200%	(1) Activo
Incumplimiento del plan de Gestión de Cambio en SINI...	COMPONENTE IV-FORTALECIMIEN...	Orlando Valverde ...	(1) Alcance	30-nov-22	1.000.000	300%	(3) Cerrado
J.2.6 Requerimiento para desarrollo informático aplicaci...	MIGRACION CUENTA CORRIENTE	Direccion de Recau...	(1) Alcance		0	300%	(1) Activo
J.2.8 Aplicación en el sistema SIIAT la condonación de s...	MIGRACION CUENTA CORRIENTE	Direccion de Recau...	(1) Alcance		0	300%	(1) Activo
Migración de información de TICA de forma incompleta...	Migracion TICA	María Luisa Ramire...	(1) Categorí...		0	10%	(1) Activo
Migración Poderes y ODs	COMPONENTE I - EGRESOS	Solana Olivo Brito	(1) Alcance	30-dic-21	0	200%	(1) Activo
No completar en tiempo la habilitación de ETL y Lago d...	SINIGER	Orlando Valverde ...	(2) Tiempo		0	200%	(1) Activo
No contar en Aduanas con la información de los invent...	Componente II y III- Ingresos	Heberto Jose Nog...	(1) Alcance	31-oct-22	0	100%	(3) Cerrado
No lograr depurar los datos de la cuenta corriente para...	Componente II y III- Ingresos	Guiselle Joya Rami...	(2) Tiempo	30-sep-22	0	200%	(1) Activo
No lograr depurar saldos de Cuenta Corriente de Masivi...	Componente II y III- Ingresos	Guiselle Joya Rami...	(2) Tiempo	30-abr-23	0	100%	(1) Activo
Obsolescencia del conocimiento	COMPONENTE IV-FORTALECIMIEN...	Marisela Bello Urd...	(1) Alcance	30-jun-26	1.500.000	100%	(1) Activo
Pérdida de información por falla en SIIAT	Componente II y III- Ingresos	Guiselle Joya Rami...	(1) Alcance		0	100%	(1) Activo
Personas que no cumplen con deberes tributarios y se c...	Gestion SocioAmbiental	Caterina Coronado...	(1) Alcance	31-dic-25	0	200%	(1) Activo
Poco apoyo político al proyecto	SINIGER	Orlando Valverde ...	(1) Alcance	30-jun-22	0	100%	(3) Cerrado
Posible disminución de ingresos en las poblaciones vuln...	Gestion SocioAmbiental	Caterina Coronado...	(1) Alcance	31-mar-22	0	100%	(1) Activo
Posible exclusión de las personas, por falta de acceso o ...	Gestion SocioAmbiental	Caterina Coronado...	(1) Alcance	31-dic-25	0	300%	(1) Activo
Prolongado niveles de incertidumbre en la gobernanza...	COMPONENTE IV-FORTALECIMIEN...	Marisela Bello Urd...	(2) Tiempo	30-jul-22	1.000.000	300%	(3) Cerrado
Reintegración de la adquisición de escáneres al proyecto	Gestion SocioAmbiental	Caterina Coronado...	(2) Tiempo	30-sep-22	0	300%	(1) Activo
Resistencia o rechazo al proyecto	Gestion SocioAmbiental	Caterina Coronado...	(1) Alcance	31-dic-22	0	100%	(2) Pospuesto
Retraso en los cronogramas para la implementación de ...	Gestion SocioAmbiental	Caterina Coronado...	(2) Tiempo	31-ago-22	0	300%	(1) Activo
Retraso en los planes de trabajo y sesiones de acompa...	COMPONENTE IV-FORTALECIMIEN...	Marisela Bello Urd...	(1) Alcance	30-jun-26	1.000.000	300%	(3) Cerrado
Retrasos en la integración TICA SINIGER por no disponi...	SINIGER	Orlando Valverde ...	(2) Tiempo	30-sep-22	0	300%	(1) Activo
Riesgo de contaminación por Covid 19	Gestion SocioAmbiental	Caterina Coronado...	(1) Alcance	30-sep-22	0	300%	(3) Cerrado
Rol de vocero universal del proyecto	COMPONENTE IV-FORTALECIMIEN...	Marisela Bello Urd...	(1) Alcance	30-jun-26	1.000.000	200%	(1) Activo
Términos de Referencia para COTS de Administración Fi...	COMPONENTE I - EGRESOS	Integrantes de la U...	(2) Tiempo	10-dic-21	0	300%	(1) Activo
Tiempo insuficiente para realizar las pruebas del Produc...	SINIGER	Orlando Valverde ...	(2) Tiempo	30-sep-22	0	100%	(1) Activo

RESPONSABLE DEL RIESGO



CATEGORIA DEL RIESGO



Riesgos detallados y alternativas de solución

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
Términos de Referencia para COTS de Administración Financiera y Talento Humano	Retraso en el proceso de ajustes y No Objeción a los Términos de Referencia del Sistema de Administración Financiera y Talento Humano	20/11/2021	10/12/2021	Se trabaja horario extendido para realizar los ajustes. Se mantienen reuniones ejecutivas con la Dirección del Proyecto, Banco Mundial y Coordinadores de los otros componentes del Proyecto (ingresos y tecnológico).	COMPONENTE I - EGRESOS
Equipo referentes funcionales	Demoras en la conformación del equipo de referentes funcionales	1/11/2021	15/12/2021	Se reclama a direcciones la designación de los integrantes	COMPONENTE I - EGRESOS
Migración Poderes y ODs	Dificultad en la coordinación de las actividades de Migración con los Poderes de la República, los Organismos Desconcentrados, y las autónomas que ingresan al proyecto	15/10/2021	30/12/2021	Realizadas reuniones con las instituciones en el mes de noviembre. En proceso de análisis y elaboración de actualización de información.	COMPONENTE I - EGRESOS
No lograr depurar los datos de la cuenta	Debido al estado de la cuenta corriente actual, se requiere	1/9/2021	30/9/2022	1. Definir las variables que permitan calcular los saldos de la cuenta	Componente II y III- Ingresos

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
corriente para- GCN	contar con una herramienta automatizada para poder depurar los saldos de los Grandes Contribuyentes Nacionales. Por su impacto se requiere certificar los saldos de estos			<p>corriente.</p> <p>2. Definición funcional de la herramienta para obtener y consultar la información de la cuenta corriente.</p> <p>3. Contratar empresa para el desarrollo de la herramienta de consolidación de saldos.</p> <p>4. Implementación de la herramienta.</p> <p>5. Seguimiento mensual</p>	
No lograr depurar saldos de Cuenta Corriente de Masividad	Debido al estado de la cuenta corriente actual, se requieren realizar numerosas correcciones a los datos de SIAT, sin embargo, el volumen de datos es muy alto.	1/9/2021	30/4/2023	<p>1. Definir datos a depurar en la cuenta corriente. 2. Definir períodos a migrar, detalle de validaciones y homologaciones.3. Definir las correcciones a realizar al sistema actual para evitar inconsistencias en los saldos.</p> <p>4. Implementar las correcciones del punto anterior</p> <p>5. Proponer iniciativa de ley para</p>	Componente II y III- Ingresos

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
				condonar deudas de monto exiguo para casos prescritos ⁶ . Seguimiento mensual	
Atrasos en migración de la cuenta corriente de masividad	Debido a que la cuenta corriente está sobre una plataforma obsoleta, los procesos toman mucho tiempo en completarse	1/12/2021	31/3/2023	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentación de contribuyentes según su impacto en monto pendiente de pago. 2. Modificación del programa de corrección existente. 3. Aplicar los ajustes y correcciones a la cuenta de los contribuyentes según lo definido anteriormente. 4. Seguimiento semanal de cualquier desviación del plan 5. Seguimiento mensual de métricas de efectividad de las acciones ejecutadas 	Componente II y III- Ingresos
Expedientes requeridos para la operación sin	Debido al gran número de expedientes a digitalizar de las diferentes áreas y a la	24/8/2021	30/6/2023	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamiento del inventario del acervo documental. 2. Definir el procedimiento, las 	Componente II y III- Ingresos

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
digitalizar	complejidad del proceso puede suceder que no se logren digitalizar todos los expedientes o que haya pérdida de información			políticas y guía para realizar la digitalización de los expedientes. 3. Adquisición del servicio de digitalización de expedientes. 4. Digitalización de los expedientes identificados como activos y necesarios. 5. Seguimiento mensual	
Pérdida de información por falla en SIIAT	Debido a la plataforma obsoleta sobre la que se ejecuta SIIAT hay un gran riesgo de falla y por tanto de pérdida de información	1/4/2022	31/12/2023	Migrar información actual de SIIAT a un lago de datos	Componente II y III- Ingresos
Rol de vocero universal del proyecto	Los funcionarios destacados en el proyecto no conocen su rol como vocero de la Dirección en el proyecto y viceversa, algunos Directores ven la transferencia del funcionario al proyecto, como un egreso de su equipo de trabajo. Direcciones que no le hacen seguimiento a sus	30/9/2021	30/6/2026	(i)A la fecha el consultor de Gestión de Cambio se reunió con los Directores del MdH donde se le explicó de manera individual con cada uno de los Directores designados de por la administración anterior. (ii)La Directora del Proyecto de ese entonces, doña Alicia Avendaño, se reunía con los	COMPONENTE IV- FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y GESTIÓN DE CAMBIO

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
	<p>embajadores en el proyecto . No hay estructura de comunicación entre delegado y su Director de origen. Desvinculación de la realidad de la operación. Desinformación del jerarca respectivo, que los requerimientos del área no sean debidamente transmitidos al PHD</p>			<p>Directores de área para exponer la importancia de sus voceros en el proyecto adicionalmente una vez al mes se hacía una reunión de estatus para presentar directamente los avances de cada uno de los equipos del proyecto. (iii)La Directora del proyecto en su asistencia en las sesiones de trabajo, se tomaba los 1ero minutos para presentar estatus, en estos momento ese roll lo está realizando el Sr Carlos Rodríguez. (iv)Se realizaron reuniones con los Encargados de los equipos para sensibilizarlos sobre la importancia de la comunicación transversal del avance del proyecto. (v)Se estableció invitar a los gestores de cambio a las reuniones de avance</p>	

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
				<p> bimensual. (vi)Se recomendó establecer un protocolo de gestión de reuniones de seguimiento, para homologar la forma de mantener informado a los distintos equipos de los avances del proyecto. vii)Se Diseñó un taller de capacitación por parte del área de comunicación, para desarrollar un grupo de voceros o relatores del PHD. (viii)En las reuniones de coordinación semanal se generó la recomendación de tomar los 1ero minutos para dar una información general del proyecto. (ix)Retomar las reuniones bimensuales y reforzar el mensaje a las Direcciones para apoyar con recursos y seguimiento las actividades del PHD. (x)Realizar el capacitación para los voceros del </p>	

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
				proyecto por parte del área de Comunicación Institucional.	
Obsolescencia del conocimiento	Perdida de recursos y de conocimiento que pongan en riesgo el ritmo del proyecto, en su etapa de implementación y realización de pruebas además de capacitar a personas a través de la consultoría de cierre de brecha y otras actividades de aprendizaje y que posteriormente salgan de la institución por cambio de autoridades, pensión o cualquier otra causa previsible. Pero al no contar la institución con una base de datos actualizada y con todo la información requerida (estudios concluidos, total de años laborados en su vida económicamente activa), se	1/8/2021	30/6/2026	(i)Se Gestionó ante las instancias correspondientes, (Oficialía Mayor y Dirección Administrativa y Financiera del Ministerio) una base de datos completa lo más fidedigna posible y que cuente con los datos requeridos o en su defecto un levantamiento puntual de la información y el compromiso de mantenerla actualizada al menos durante el desarrollo del PHD. no obstante, la base de datos del ministerio no está actualizada con lo requerido. (ii)Se preparó una memoria del proyecto para la incorporación de nuevos funcionarios, y se presentó a las autoridades entrantes, directamente por doña Alicia Avendaño a los	COMPONENTE IV-FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y GESTIÓN DE CAMBIO

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
	<p>hace cuesta arriba hacer proyecciones para una adecuada planificación de talento humano en la institución.</p>			<p>1eros meses de su incorporación. (iii)Actualmente se gestiona el registro documental el cual deberá estar accesible a las personas de nuevo ingreso que se incorporan en el PHD y que sean responsables de determinados componentes. (iv) Actualmente hemos estado haciendo gestiones para establecer una alianza de cooperación mutua con el área de Potencial Humano y avanzar en este punto. Hasta tanto no estemos más en la fase de implementación de los distintos modelo de gestión hacendaria, no podemos precisar la alineación organizacional que esto conlleva incluyendo las brechas ni dimensionamiento del acciones, por áreas y con personas definidas.</p>	

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
Cultura de trabajo por tramite y tareas y desconocimiento del concepto Cliente-Proveedor	Resistencia al concepto de Cliente-Proveedor. El término genera resistencia en algunas instancias, donde se considera que es un término que pertenece al sector privado en lugar a la gestión por procesos, debido que en la institución se maneja por tramites o tareas, sin una visión universal del proceso, que dificulta ver la gestión del MdH de manera sistémica.	9/10/2021	30/6/2026	Realizar una campaña institucional, a través de Comunicación Institucional sobre gestión por procesos, donde se desarrolle: (i) la definición Cliente-Proveedor dentro del nuevo modelo de gestión hacendaria. (ii) las mejores prácticas sobre la experiencia del cliente en el ámbito del servicio público. (iii) los beneficios de la gestión por procesos, con ejemplos y las diferencias de la gestión por tramite. (iv) el viaje del ciudadano (v) una visión de proceso transversal, más allá que el trámite propiamente dicho o el cumplimiento de una tarea aislada. Plan de acción detenido hasta tanto tengamos la instrucción de retomar las actividades de comunicación y	COMPONENTE IV-FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y GESTIÓN DE CAMBIO

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
				difusión de webinar a la población hacendaria.	
Campaña de desinformación sobre el PHD	Cámaras y actores públicos, cuestionando y desinformando a grupos agremiados, sobre el alcance y los distintos medios y montos de financiamiento. Descredito del proyecto, lo cual lo puede debilitar y generar una matriz de opinión adversa, que ponga en riesgo el apoyo abierto de la ciudadanía.	30/9/2021	30/6/2026	(i)Identificar individuos que puedan estar interesados en crear campañas de desinformación y tender puentes de comunicación con ellos. (ii) Preparar presentaciones de alto nivel técnico para las Cámaras y Asociaciones empresariales, que además presenten los beneficios que les ofrece el proyecto hacienda digital. (iii)Identificar individuos o colectivos que puedan estar interesados en crear campañas de desinformación y tender puentes de comunicación con ellos. (iv) Preparar presentaciones de alto nivel técnico para las Cámaras y Asociaciones empresariales, que además presenten los beneficios	COMPONENTE IV-FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y GESTIÓN DE CAMBIO

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
				<p>que les ofrece el proyecto hacienda digital. (v) Pedir colaboración a instituciones reconocidas por su solidez académica para aprovechar su capacidad de convocatoria e invitar a cámaras a Conversatorios de Transformación Digital y concluir con un video del Proyecto Hacienda Digital.</p> <p>A Julio 22, A la espera del VoBo de las autoridades, para iniciar plan de comunicación.</p>	
Resistencia o rechazo al proyecto		31/3/2022	16/8/2021	<p>1. Elaboración de campañas de información transparente, clara y concisas sobre el proyecto a la ciudadanía por medio del Plan de Participación de Partes Interesadas</p> <p>2. Apertura de canales de consulta con el Mecanismo de quejas y consultas de la Contraloría de</p>	Gestión Ambiental Socio

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
				Servicios del Ministerio de Hacienda	
Personas que no cumplen con deberes tributarios y se concentran en distritos con menor desarrollo social		1/9/2021	31/12/2025	1. Implementación del Plan de Participación de Partes Interesadas, principalmente con las poblaciones vulnerables.	Gestión Ambiental Socio
Falta de inclusión de las observaciones realizadas por las partes interesadas al PHD		16/8/2021	31/12/2025	1. Implementación del Plan de Participación de Partes Interesadas 2. Implementación del Marco de Participación de Pueblos Indígenas	Gestión Ambiental Socio
Posible disminución de ingresos en las poblaciones vulnerables		30/9/2021	31/12/2025	1. Plan de Participación de Partes Interesadas 2. Marco de Participación de Pueblos Indígenas	Gestión Ambiental Socio
Aumento en la generación de residuos de papel		1/4/2022	30/6/2022	Iniciar con el proceso de socialización del Plan de gestión Ambiental y Social	Gestión Ambiental Socio

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto	
Existencia de brechas de información en educación fiscal		1/11/2021	30/6/2026	Implementación del Plan de Participación de Partes Interesadas	Gestión Ambiental	Socio
Generación de residuos electrónicos para garantizar la conectividad del nuevo sistema		1/7/2022	30/6/2026	Cumplimiento de los lineamientos establecidos en el PGAS del proyecto	Gestión Ambiental	Socio
Incremento de estrés laboral por cambio del sistema		27/3/2022	30/6/2026	Seguimiento de las capacitaciones realizadas por los proyectos donde se realicen procesos de gestión de cambio	Gestión Ambiental	Socio
Retraso en los cronogramas para la implementación de comunicaciones con partes interesadas		1/6/2022	31/8/2022	Ya se cuenta con el aval para iniciar los procesos, pero se debe de realizar: ajustes en el cronograma de la implementación del plan de partes interesadas, elaboración de material para los procesos y definición de los recursos que van a participar en la implementación.	Gestión Ambiental	Socio
El proyecto de redes y telecomunicaciones puede generar la identificación de nuevos riesgos Ambientales		31/5/2022	30/9/2022	1. Identificación de riesgos ambientales	Gestión Ambiental	Socio

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
y Sociales				<p>2. Ajustes al Plan de Gestión Ambiental y Social en el momento que se tengan definidos los riegos y las medidas a implementar</p> <p>3. Elaboración de los términos de referencia socioambientales para el proyecto</p> <p>4. Se deben de integrar los impactos en la matriz y hacer los ajustes en los planes correspondientes (PGAS)</p>	
Possible exclusión de las personas, por falta de acceso o de acceso de limitado a las tecnologías		1/5/2022	31/12/2025	<p>1. Implementación de los procesos participativos.</p> <p>2. Acceso a los servicios de por medio de las agencias fortalecidas para la atención de ciudadano.</p>	Gestión Ambiental Socio

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
				3. Integración de mediadores culturales.	
Finalización de Contrato del Especialista Social Ambiental UCP		20/6/2022	31/7/2022	1. Renegociación del contrato para la extensión. 2. Buscar CV de Especialistas Socioambientales para la no objeción del BM lo antes posible.	Gestión Ambiental Socio
Reintegración de la adquisición de escáneres al proyecto		13/6/2022	30/9/2022	Planificar la tarea y realizar las actividades una vez definidos los alcances.	Gestión Ambiental Socio
Riesgo de contaminación por COVID 19		17/8/2021	30/9/2022	1. Se han venido ejecutando las acciones según lo establece el Ministerio de Salud y el Ministerio de Hacienda en los protocolos. 2. Implementación del Plan de Gestión Ambiental y Social, y el Procedimiento de Gestión Laboral, en lo referente al COVID 19. 3. La continuidad de labores virtuales y las campañas de	Gestión Ambiental Socio

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
				vacunación han ayudado a que no se den contagios laborales.	
Atrasos en los procesos de Consulta Indígena		2/11/2022	23/12/2022	Designar el recurso y mantener el proceso con la UTCI	Gestión Ambiental Socio
Atrasos en los procesos socioambientales del PHD		15/11/2022	23/12/2022	1. Análisis de las tareas que se pueden desarrollar mientras que no exista un asesor socioambiental nombrado parte de la UCP. 2. Apoyarse en los especialistas del BM.	Gestión Ambiental Socio
E5-Intereses improcedentes generados en periodos 07-2019(transitorio VIII)	actividad que afecta la cuenta corriente, requiere de acción por parte de la Subdirección del RUT, previsto su fin al 30/6/2022 pero se ve afectada por el HACKEO.	3/1/2022	30/6/2022	E.5 Intereses improcedentes generados en periodos 07-2019 (transitorio VIII)	MIGRACION CUENTA CORRIENTE
E.7 Apunte de retenciones por	Actividades E7 y E8 ligadas- actividad a realizar en sistemas,	10/1/2022	30/6/2022	esperar el levantamiento de los sistemas y coordinar con DTIC la	MIGRACION CUENTA

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
montos que no constan en la cuenta y E.8 Apunte de retenciones duplicado auxiliar	los cuales se vieron con problemas por el HACKEO			reprogramación de fechas	CORRIENTE
E.12.2 Desarrollo informático y pruebas funcionales requerimiento 470	actividad requiere de los sistemas, tiene un funcionario DTIC asignado, pero se debe valorar afectación en la fecha por el HACKEO y la designación de Mercedes en el comité evaluador. ya tenía un cambio de fechas a diciembre 22	1/12/2021	29/7/2022	esperar levantamiento de sistemas para coordinar reunión con DTIC y definir fechas	MIGRACION CUENTA CORRIENTE
E.14.2 Desarrollo informático y pruebas funcionales retenciones	cambio de fecha inicialmente por la designación de Mercedes Rapso al comité evaluador trasladando la fecha a diciembre, puede sufrir otro efecto con motivo del HACKEO	1/2/2022	30/6/2022	coordinar con DTIC una vez estén en función los sistemas	MIGRACION CUENTA CORRIENTE

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
E.18.2 Pruebas funcionales requerimiento para compensar el ingreso de declaración autoliquidación	se cambia inicialmente la fecha por la designación de la funcionaria Mercedes Rapso al comité evaluador, pero también puede verse afectada por el HACKEO de los sistemas. se registró como fecha 16/12/2022 por indicación de Graciela vía correo, fecha dada antes del Hackeo.	6/4/2022	28/7/2022	coordinar con DTIC una vez restablecidos los sistemas las fechas de la actividad	MIGRACION CUENTA CORRIENTE
G.2.3 Desarrollo y Pruebas funcionales, requerimiento 471	actividad con vencimiento al 30/9/22 asignada a Mercedes Rapso, que se ve afectada por la designación al comité evaluador y por el HACKEO	3/5/2022	2/9/2022	coordinar con DTIC una vez restablecidos los sistemas para definir fechas	MIGRACION CUENTA CORRIENTE
G.4.0 Presentar formulario para modificación de programa de saldos a favor REH5117P	estaba prevista para concluir al cierre de abril, se vio afectada por el HACKEO	10/12/2021	29/4/2022	esperar levantamiento de sistemas y coordinar con DTIC recursos y nueva fecha.	MIGRACION CUENTA CORRIENTE

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
F.3 y F.4 Análisis de datos SAP masividad y GCN	registra concluido al 100% sin embargo en conversación con la DR parece faltan pruebas por lo que deben revisar y valorar cual sería el porcentaje real a hoy de avance lo cual implicaría un cambio de fecha.	1/11/2021	15/12/2021	requiere de acciones por parte de la Dirección de Recaudación, las que se esperan sean informadas. se requirió mediante correo de fecha 31/05/2022- se supone requiere del levantamiento de sistemas.	MIGRACION CUENTA CORRIENTE
J.2.6 Requerimiento para desarrollo informático aplicación condonación	esta acción requiere de la aprobación del Despacho y su envío de un proyecto de Ley a la Asamblea Legislativa, se tiene que el Ministro anterior lo tenía aprobado, no obstante, no se tiene conocimiento si el actual lo pretende tramitar, se está a la espera.	1/4/2022	29/4/2022	no se tiene previsto ningún plan contingente, sólo las acciones de validación y depuración que se llevan a cabo en la cuenta integral tributaria	MIGRACION CUENTA CORRIENTE
J.2.8 Aplicación en el sistema SIIAT la condonación de saldos	esta actividad depende de la J.1.2.5 que se menciona en riesgo anterior, sin la aprobación y publicación del proyecto de Ley	1/2/2022	31/8/2022	depende del Despacho del Ministro	MIGRACION CUENTA CORRIENTE

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
	quedaría sin efecto.				
I.1. Establecer indicadores para medir el avance de acciones ejecutadas en la cuenta corriente	La DR definió e informó la forma en que medir los resultados de las acciones que realiza en la mejora de la cuenta corriente; el equipo de migración no comparte criterio considerando que el indicador definido no se ajusta a lo requerido, a lo cual se remitieron los oficios PHD-OFC-INV-122-2022, PHD-OFC-IVN-164-2022 Y PHD-OFC-IVN-196-2022 a la DGT.	7/12/2021	25/3/2022	se deben definir otros posibles indicadores y métricas de las acciones, algunas de las cuales requerirán trabajo manual de parte de funcionarios en la revisión y análisis de información dado que los sistemas no tienen datos estadísticos. Se está a la espera de la posición de la DGT.	MIGRACION CUENTA CORRIENTE
Migración de información de TICA de forma incompleta o incorrecta	Revisar según manual				TICA
No completar en tiempo la habilitación de ETL y Lago de	Retraso en las cargas al lago de datos al lago de datos, al haberse perdido la conexión con	25/4/2022	17/6/2022	Replanificar las definiciones de los ETLs y cargas al lago de datos una vez restablecido el acceso a las	SINIGER

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
Datos	las fuentes de datos que residen en los servidores del Ministerio como consecuencia del ciberataque. Afectando el plan de implementación por etapas			fuentes de datos. Avanzar con otras fuentes de datos y archivos externos que provienen de otras instituciones.	
Retrasos en la integración TICA SINIGER por no disponibilidad del recurso humano	No completar en tiempo las tareas de integración de TICA con SINIGER y la adaptación de los procesos operativos y de soporte previstos para la primera etapa de implementación.	11/4/2022	31/8/2022	Reprogramar actividades en caso de retraso	SINIGER
Tiempo insuficiente para realizar las pruebas del Producto 5	Que no se logre completar el Producto 05 en el plazo previsto en el cronograma reprogramado (08 de noviembre de 2022) debido a la cantidad de tareas pendientes, tanto de parte del equipo SINIGER, como las relacionadas con la integración de sistema TICA con SINIGER.	1/9/2022	30/9/2022	Realizar tareas en paralelo o asignar más recursos	SINIGER

Título	Descripción	Inicio	Fin	Plan de Acción	Proyecto
Imposibilidad de implementar el sistema por atrasos en la obra civil	<p>Obra Civil - Diseño Arquitectónico, equipamiento y fechas de finalización:</p> <p>Atrasos/Indisponibilidad para habilitar la operación de los dispositivos a causa de que la obra civil no ha finalizado en Paso Canoas.</p>	2/5/2022	31/3/2023	Reprogramar la fase de programación de manera que su finalización coincida con la construcción de la obra civil y el equipamiento del puesto de frontera de Paso Canoas	SISCOG

11. Gestión de Adquisiciones

EDT	Producto	Costo	Método	Revisión	Categoría	Fechas Estimadas		Contratación	Mercado
						Comienzo	Fin		
1.1.1	Consultor Especialista en Transformación Digital	\$106 495,00	INDV		Consultant Services	vie 10/9/21	vie 10/12/21	Directa	Directa
1.1.2	Sistema de Auditoría Interna	\$50 000,00	RFQ	Posterior	Goods	jue 6/1/22	lun 18/7/22	Abierta	Nacional
1.1.3	Sistema Planificación y Banco de Proyectos	\$2 500 000,00	QCBS	Posterior	Consultant Services	mié 30/3/22	mié 19/4/23	Abierta	Nacional
1.2.1	Consultor Especialista en Egresos-Especialista en Finanzas	\$105 000,00	INDV	Posterior	Consultant Services	vie 10/9/21	vie 10/12/21	Directa	Directa
1.2.2	Adquisición Sistema Financiero - Administrativo y	\$30 000 000,00	RFB	Previa	Non-Consulting Services	mar 7/12/21	jue 9/3/23	Abierta	Internacional

EDT	Producto	Costo	Método	Revisión	Categoría	Fechas Estimadas		Contratación	Mercado
						Comienzo	Fin		
	Recursos Humanos								
1.2.3	Sistema Supres (Sistema Único de Pago de Recurso Social, para la Tesorería)	\$700 000,00	QCBS	Posterior	Consultant Services	vie 7/1/22	mar 21/3/23	Abierta	Nacional
1.3.1	E-Learning	\$550 000,00	RFQ	Posterior	Goods	mar 1/3/22	mar 12/7/22	Abierta	Nacional
2.1.1	Adquisición Sistema Tributario	\$25 000 000,00	RFB	Previa	Non-Consulting Services	mar 7/12/21	lun 27/2/23	Abierta	Internacional
3.1.1	Consultor Especialista en Ingresos-Especialista en Aduanas	\$120 908,00	INDV	Posterior	Consultant Services	mar 14/9/21	mar 14/12/21	Directa	Directa
3.1.2	Adquisición del Sistema Aduanero	\$25 000 000,00	RFB	Previa	Non-Consulting Services	mar 7/12/21	mié 15/3/23	Abierta	Internacional
3.1.3	Servicio de Digitalización y Gestor Documental en el Ministerio de Hacienda, según demanda	\$1 812 071,00	RFQ	Posterior	Non-Consulting Services	jue 6/1/22	vie 24/6/22	Abierta	Nacional
3.2.1	Desarrollo del Portal del Ministerio de Hacienda	\$2 500 000,00	RFB	Previa	Goods	jue 28/10/21	vie 21/7/23	Abierta LPI	Internacional
3.2.2	Pliego de RFI y GPS para tránsito de Aduanas	\$7 000 000,00	RFB	Previa	Non-Consulting Services	vie 7/1/22	vie 7/1/22	Abierta	Internacional
3.3.1	Sistema informático para la consolidación de saldos de los Grandes Contribuyentes Nacionales	\$150 000,00	QCBS	Posterior	Consultant Services	vie 7/1/22	mié 15/2/23	Abierta	Nacional
3.3.2	Sistema de Actas, de Correspondencia, Seguimiento de Informes y Control de Vehículos	\$200 000,00	RFQ	Posterior	Goods	jue 6/1/22	mié 20/7/22	Abierta	Nacional
3.3.3	Sistema informático para el	\$0,00	QCBS	Posterior	Consultant Services	vie 7/1/22	vie 10/2/23	Abierta	Nacional

EDT	Producto	Costo	Método	Revisión	Categoría	Fechas Estimadas		Contratación	Mercado
						Comienzo	Fin		
	nuevo Modelo de Operación en Depósito Aduanero								
4.1.1	Pliego de Capacitación de Cierre de Brechas	\$2 000 000,00	QCBS	Posterior	Consultant Services	vie 7/1/22	lun 20/2/23	Abierta LPI	Internacional
4.2.1	Consultor Asesor experto Líder	\$145 063,00	INDV	Posterior	Consultant Services	vie 10/9/21	vie 10/12/21	Directa	Directa
4.2.2	Adquisición de licencias para digitalización de expedientes	\$14 305,00	RFQ	Posterior	Goods	lun 2/5/22	jue 23/6/22	Abierta	Nacional
4.2.3	Contratación de Servicios de Nube/ Seguridad / INTEROPERABILIDAD	\$5 000 000,00	RFB	Previa	Non-Consulting Services	vie 7/1/22	vie 19/5/23	Abierta LPI	Internacional
4.2.4	Sistema de interoperabilidad para la comunicación externa e interna de sistemas	\$1 000 000,00	RFB	Posterior	Goods	vie 7/1/22	mar 31/1/23	Abierta	Internacional
4.2.5	Sistema de Arquitectura Empresarial	\$140 000,00	RFB	Posterior	Goods	vie 7/1/22	mar 29/11/22	Abierta LPI	Internacional
4.2.6	Contratación de infraestructura de redes y telecomunicaciones	\$2 625 000,00	RFB	Posterior	Non-Consulting Services	vie 7/1/22	lun 12/6/23	Abierta	Nacional
4.3.1	Consultoría Integradora (AO, GC, TD)	\$0,00	QCBS	Posterior	Consultant Services	vie 8/4/22	vie 12/5/23	Abierta	Nacional
4.3.2	Contratación de un conciliador para desarrollo de sistemas de información	\$30 000,00	INDV	Posterior	Consultant Services	lun 30/5/22	mié 13/7/22	Directa	
4.4.1	Consultor para el desarrollo de una estrategia para la adopción de la versión 2014 del Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas del FMI en	\$50 000,00	INDV	Posterior	Consultant Services	vie 18/2/22	lun 27/6/22	Abierta	

EDT	Producto	Costo	Método	Revisión	Categoría	Fechas Estimadas		Contratación	Mercado
						Comienzo	Fin		
	el SPNF								
4.4.2	Consultor en planificación y presupuesto orientado a resultados y capacitación y asesoramiento el ciclo de planificación por resultados y vinculación plan - presupuesto bajo el enfoque de gestión de resultados y la cadena de resultados	\$150 000,00	INDV	Posterior	Consultant Services	vie 7/1/22	lun 27/6/22	Abierta	
4.4.3	Contratación de una plataforma de Tesoro Digital en modalidad CLOUD	\$650 000,00				lun 25/4/22	lun 9/5/22		
4.4.4	Contratación de un equipo de respuesta y recuperación ante incidentes para funcionar como recursos suplementarios en la organización actual del Ministerio de Hacienda	\$650 000,00				lun 25/4/22	lun 9/5/22		
5.1	Consultor para el rol de Coordinador Componente IV Gestión del Cambio y RRHH	\$240 000,00	INDV	Posterior	Consultant Services	lun 16/8/21	lun 16/8/21	Abierta	Nacional
5.2	Consultor para el rol de Coordinador Componente IV Implementación TIC	\$240 000,00	INDV	Posterior	Consultant Services	lun 16/8/21	lun 16/8/21	Abierta	Nacional
5.3	Consultor para el rol de Asesor en Planificación y	\$156 000,00	INDV	Posterior	Consultant Services	lun 16/8/21	lun 16/8/21	Abierta	Nacional

EDT	Producto	Costo	Método	Revisión	Categoría	Fechas Estimadas		Contratación	Mercado
						Comienzo	Fin		
	Monitoreo								
5.4	Consultor para el rol de Asesor Financiero	\$320 000,00	INDV	Posterior	Consultant Services	lun 16/8/21	lun 16/8/21	Abierta	Internacional
5.6	Consultor para el rol de Coordinador Componente I Egresos	\$352 000,00	INDV	Previa	Consultant Services	lun 16/8/21	lun 16/8/21	Abierta	Internacional
5.7	Consultor para el rol de Especialista en Gestión Socio Ambiental	\$36 000,00	INDV	Posterior	Consultant Services	lun 16/8/21	lun 16/8/21	Abierta	Nacional
5.8	Consultor para el rol de Coordinador Componente II y III Ingresos	\$352 000,00	INDV	Previa	Consultant Services	vie 10/9/21	vie 10/9/21	Abierta	Internacional
5.9	Consultor para el rol de Asesor de Adquisiciones y Administración de Contratos	\$240 000,00	INDV	Posterior	Consultant Services	mié 22/11/21	mié 22/11/21	Abierta	Nacional
5.10	Consultor Especialista en Gestión Documental	\$48 000,00	INDV	Posterior	Consultant Services	vie 24/9/21	vie 24/9/21	Abierta	Nacional
5.11	Adquisición de equipo de cómputo para la UCP	\$60 000,00	RFQ	Posterior	Goods	vie 7/1/22	mar 15/3/22	Abierta	Nacional
5.12	Sistema de Gestión de Documentos UCP	\$80 000,00	RFQ	Posterior	Non-Consulting Services	vie 7/1/22	mar 12/7/22	Abierta	Nacional
5.13	Auditoría Externa	\$0,00	QCBS	Posterior	Consultant Services	mié 20/7/22	lun 29/5/23	Abierta	Nacional

12. Gestión Socio Ambiental

En la siguiente tabla se describen los compromisos para el cumplimiento de cada compromiso, así como, las áreas que son responsables de la implementación y del seguimiento durante la vida del proyecto.

Tabla 8 Compromisos ambientales y social del proyecto, medidas, instrumentos y responsables

Compromisos	Medidas	Instrumentos	Implementación	Seguimiento
Monitoreo y Presentación de Informes	Presentación periódica de informes	Informe Semestral de Gestión	- Gestión Socioambiental de la UCP	Dirección de la UCP
	Incidentes y Accidentes	Informe de cada Reporte Incidente o Accidente.	- Unidad de Salud y Seguridad Ocupacional del MH. - Contratistas.	UCP o quien disponga en su defecto
EAS1: Evaluación y Gestión de Riesgos e Impactos Ambientales y Sociales	Estructura Organizativa	ES	- Equipo de Gestión de Cambio	UCP o quien disponga en su defecto
		PGAS	- Dirección de la UCP	UCP o quien disponga en su defecto
	Evaluación Social y Ambiental	ES	- Todos los equipos involucrados en el proyecto	UCP o quien disponga en su defecto

Compromisos	Medidas	Instrumentos	Implementación	Seguimiento
	Plan de Gestión Ambiental y Social	PGAS	- Contratistas. - Todos los equipos involucrados en el proyecto, particularmente: Equipo de Gestión de Cambio, Unidad de Gestión Ambiental del MH y Unidad de Salud y Seguridad Ocupacional del MH	UCP o quien disponga en su defecto
	Gestión Contratistas	PGAS	- Contratista - Unidad de Salud y Salud Ocupacional del MH	UCP o quien disponga en su defecto
EAS 2: Trabajo y Condiciones Laborales	Procedimiento de Gestión Laboral	PGL	- Contratistas. - Todos los equipos involucrados en el proyecto particularmente: Equipo de Gestión de Cambio, Unidad de RRHH del	UCP o quien disponga en su defecto

Compromisos	Medidas	Instrumentos	Implementación	Seguimiento
			MH y Unidad de Salud y Seguridad Ocupacional del MH	
	Mecanismo de Quejas de Trabajadores	PGL	- Contraloría de Servicios del MH	UCP o quien disponga en su defecto
	Medidas de Salud y seguridad Ocupacional (SSO)	ES	- Contratistas. - Todos los equipos involucrados en el proyecto	UCP o quien disponga en su defecto
		PGL	- Contratistas. - Todos los equipos involucrados en el proyecto particularmente: Unidad de Salud y Seguridad Ocupacional del MH	UCP o quien disponga en su defecto
		PGAS	- Contratistas. - Todos los equipos involucrados en el proyecto particularmente: Unidad	UCP o quien disponga en su defecto

Compromisos	Medidas	Instrumentos	Implementación	Seguimiento
			de Salud y Seguridad Ocupacional del MH	
EAS 3: Eficiencia en el uso de los Recursos y Prevención y Gestión de la Contaminación	Gestión de Residuos Electrónicos	PGAS	- Contratistas. - Todos los equipos involucrados en el proyecto particularmente: Unidad de Gestión Ambiental del MH	UCP o quien disponga en su defecto
	Eficiencia de Recursos y Prevención y Gestión de la Contaminación	PGAS	- Contratistas. - Todos los equipos involucrados en el proyecto particularmente: Unidad de Gestión Ambiental del MH	UCP o quien disponga en su defecto
EAS 7: Pueblos Indígenas y Comunidades Locales Tradicionales históricamente	Marco de Participación de Pueblos Indígenas	MPPI	- Todos los equipos involucrados en el proyecto particularmente: Equipo de Gestión de Cambio y Unidad de	UCP o quien disponga en su defecto

Compromisos	Medidas	Instrumentos	Implementación	Seguimiento
desatendidas de África Subsahariana	Plan de Pueblos Indígenas	PPI	- Todos los equipos involucrados en el proyecto particularmente: Equipo de Participación Ciudadana, Unidad de Comunicación MH y Equipo de Gestión de Cambio.	UCP o quien disponga en su defecto
	Mecanismo de Quejas de Usuarios	MPPI	- Contraloría de Servicios del MH	UCP o quien disponga en su defecto
		PPI	- Contraloría de Servicios del MH	UCP o quien disponga en su defecto
EAS 10: Participación de las Partes Interesadas y Divulgación de Información	Plan de Participación de Partes Interesadas	PPPI	- Todos los equipos involucrados en el proyecto particularmente: Equipo de Participación Ciudadana, Unidad de	UCP o quien disponga en su defecto

Compromisos	Medidas	Instrumentos	Implementación	Seguimiento
			Comunicación y Equipo de Gestión de Cambio	
	Mecanismo de Quejas de Usuarios	PPPI	- Contraloría de Servicios del MH	UCP o quien disponga en su defecto
Proceso de capacitación en Gestión Ambiental, Social y Salud y Seguridad Ocupacional	Proceso de Capacitación	PGAS	- Equipo de Gestión de Cambio - Unidad de Salud y Seguridad Ocupacional MH - Unidad de gestión Ambiental de la MH	UCP o quien disponga en su defecto

11.1. Gestión de Interesados

Las partes interesadas que se integran en el PPPI se han categorizado según se detalla en Tabla 9 Categorías de Partes Interesadas. La selección de los grupos de interés se realizó con “criterio de experto” y tomando en consideración la evaluación social realizada en la etapa de diseño del proyecto. En estas selección se obtuvo el criterio de las distintas perspectivas sectoriales.

Tabla 9 Categorías de Partes Interesadas

Categoría	Nombre Categoría	Descripción de Partes Interesas
C1	Entidades de Seguimiento al PHD y Entidades rectoras de los procesos cubiertos en Hacienda Digital	Entidades que se encargan de dar seguimiento a la evolución del Proyecto Hacienda Digital (PHD), para la rendición de cuentas, por ser entidades financieras, de aprobación de préstamo o de fiscalización del gasto público
C2	Instituciones que forman parte del proyecto	Instituciones que son usuarios internos del sistema que elaborará el Proyecto Hacienda Digital
C3	Entidades que el proyecto les solicita información y que son usuarios del MH	Entidades a las que el proyecto les solicita información para robustecer sus procesos, como lo son la Asociación de Consumidores; empresas auxiliares de la función pública; Cámaras de empresarios e industriales; Colegios Profesionales; Instituciones Públicas (ejecutoras de los presupuestos nacionales); Operadores públicos y privados de terminales portuarias y aéreas, y puestos de bolsa.
C4	Gestores comunitarios	Instancias comunitarias o comunales que prestan servicios públicos, como es el caso de las Asociación Administradoras de los Sistemas de

Categoría	Nombre Categoría	Descripción de Partes Interesas
		Acueductos y Alcantarillados Comunales (ASADAS), o bien manejan fondos públicos como son las Juntas de Educación y las Asociaciones de Desarrollo Comunal.
C5	Instancias socias que trabajan con poblaciones en condición de vulnerabilidad y afrodescendiente	Conformadas por un conjunto de instituciones que pueden contribuir con el proyecto porque tienen competencia con grupos vulnerables, como lo son el INAMU, DINADECO, Ministerio de Justicia y Paz, Viceministerio de la Presidencia. Las poblaciones en condición de vulnerabilidad hacen referencia a: migrantes, personas con necesidades físicas especiales; mujeres; jóvenes; adultos mayores; población LGTBIQ+; población afrodescendiente; población en condición de pobreza.
C6	Sector académico universitario	Sector académico universitario público y privado, como proveedores de conocimiento y formadores de opinión pública.
C7	Instancias de cooperación	Instancias que puede cooperar con el proyecto, apoyando con la accesibilidad de los servicios del Ministerio de Hacienda, como lo son gobiernos locales o cooperativas.
C8	Ciudadanía	Ciudadanía en general que tenga interés en el proyecto y siga los medios de comunicación masivos.
C9	Personas funcionarias del Ministerio de Hacienda	Todas las personas funcionarias del Ministerio de Hacienda y las estructuras sindicales en las que se pueden estar agremiados los funcionarios.
C10	Población Indígena	Se refiera a la población indígena que se encuentra en los territorios indígenas del país, que, si bien forman parte de las poblaciones vulnerables, por legislación nacional y por

Categoría	Nombre Categoría	Descripción de Partes Interesas
		complimiento del Estándar Ambiental y Social n° 7 (EAS 7) del Banco Mundial, se trabaja como un solo grupo de participación en el Marco del Planificación de Pueblos Indígenas (MPPI).

En la siguiente tabla se muestra la lista de las partes interesadas identificadas hasta el momento, esta lista puede ampliarse o disminuirse dependiendo del momento en el que se encuentra el proyecto.

Tabla 10 Matriz de Identificación de Stakeholders

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Aduanera Castro Fallas S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
AeroMexico	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Aeropost	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Transporte	C3
Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Transporte	C3
Aeropuerto Internacional de Limón	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Transporte	C3
Aeropuerto Internacional Juan Santa María	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Transporte	C3
Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Transporte	C3
Air Canadá	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
AirFrance	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Alaska	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Almacén Fiscal Agrícola de Cartago S.A.	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Depósitos Fiscales	C3
Almacén Fiscal Alcaribe S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Almacén Fiscal	Sector	Auxiliares de	Depósitos	C3

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Bodega Terminales Unidas de Carga Internacional	Privado	Función Pública	Fiscales	
Almacén Fiscal del Pacífico S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Almacén Fiscal Frionet Limón S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Almacén Fiscal Las Brisas S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Almacén Fiscal San Antonio S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Almacén Fiscal Sandal S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Almacén Fiscal Tecnodepósitos S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Almacén Sical Flogar S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Almacén y Depósito F&A S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Almacenadora Heredia S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Almacenes del Pacífico H.A. Alpha S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Almacenes Fiscales y Depósitos de Pavas S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Almacén de Depósito Fiscal Cariari S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
American Airline	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
AMURA Centro Culinario	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
ANTRAH	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Sindicatos	Sindicatos	C9
APM Terminals	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Transporte	C3
Archivo Nacional	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Registro	C2
Asamblea Legislativa	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Legal	C1
Aseguradora del ISTMO (ADISA)	Sector Privado	Aseguradoras	Aseguradoras	C3

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Aseguradora Sagloor Costa Rica S.A.	Sector Privado	Aseguradoras	Aseguradoras	C3
Asociación de Profesionales de Tributación	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Sindicatos	Sindicatos	C9
Asociación Nacional de Exportadores de la Industria Textil	Sector Privado	Cámaras empresariales	Cámaras y afines	C3
Asociaciones de desarrollo-DINADECO	Sector Privado	Gestión social y comunitaria	Comunal	C4
ASSA Compañía de Seguros S.A.	Sector Privado	Aseguradoras	Aseguradoras	C3
Avianca	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Banca Privada	Sector Privado	Financiero	Financiero	C3
Banco Central de Costa Rica (BCCR)	Sector Público Financiero	Instituciones públicas financieras de rectoría y supervisión	Financiero	C3
Banco Crédito Agrícola de Cartago (BCAC)	Sector Público Financiero	Instituciones públicas financieras bancarias.	Financiero	C3
Banco Crédito Agrícola de Cartago-Puesto de Bolsa S.A.	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Financiero	C3
Banco Crédito Agrícola de Cartago-Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Financiero	C3
Banco de Costa Rica (BCR)	Sector Público Financiero	Instituciones públicas financieras bancarias.	Financiero	C3
Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI)	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Financiero	C3
Banco Internacional de Costa Rica S.A	Sector Público	Instituciones públicas	Financiero	C3

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
(BICSA)	Financiero	financieras bancarias.		
Banco Mundial	Sector Privado	Organismos Internacionales	Organismo Internacional	C1
Banco Nacional de Costa Rica (BNCR)	Sector Público Financiero	Instituciones públicas financieras bancarias.	Financiero	C3
Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC)	Sector Público Financiero	Instituciones públicas financieras bancarias.	Financiero	C3
Bancrédito Agencia de Seguros S.A.	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Aseguradoras	C3
BCR – Pensión Operadora de Planes de Pensiones Complementarias S.A.	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Financiero	C3
BCR Corredora de Seguros, S.A	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Aseguradoras	C3
BCR Valores S.A.	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Financiero	C3
BCR-Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Financiero	C3
Best Meridian Insurance Company	Sector Privado	Aseguradoras	Aseguradoras	C3
BN Corredora de Seguros, S.A	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Aseguradoras	C3
BN Procesadora de Medios Electrónicos de Pago S.A	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Financiero	C3
BN -Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Financiero	C3

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
BN -Valores Puesto de Bolsa S.A.	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Financiero	C3
BN -Vital Operadora de Planes de Pensiones Complementarias S.A.	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Financiero	C3
British Airways	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Salud	C3
Cámara de Comercio	Sector Privado	Cámaras empresariales	Cámaras y afines	C3
Cámara de Industrias	Sector Privado	Cámaras empresariales	Cámaras y afines	C3
Cámara de Turismo	Sector Privado	Cámaras empresariales	Cámaras y afines	C3
Central de Contenedores Caldera CCC S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Centro Costarricense de Producción Cinematográfica	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Cultura	C2
Centro Cultural e Histórico José Figueres Ferrer	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Cultura	C2
Centro logístico Tical S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Centro Nacional de la Música	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Cultura	C2
Claro	Sector Privado	Medios de Comunicación	Comunicación	C3
Colegio de Abogados	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Arquitectos	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Bibliotecarios	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Biólogos	Sector Público No	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
	Financiero			
Colegio de Ciencias Económicas	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Cirujanos Dentistas	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Contadores Privados	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Enfermeras	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Farmacéuticos	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Físicos	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Geólogos	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Ingenieros Agrónomos	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Ingenieros Civiles	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Ingenieros Electricistas, Mecánicos e Industriales	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Ingenieros Químicos y Profesionales Afines	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Ingenieros Tecnólogos	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Ingenieros Topógrafos	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Licenciados y Profesores en Filosofía, Ciencias y Artes	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Colegio de Médicos Veterinarios	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Microbiólogos y Químicos Clínicos	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Optometristas	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Periodistas	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Profesionales en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Profesionales en Criminología	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Profesionales en Informática y Computación	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Profesionales en Nutrición	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Profesionales en Sociología	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Químicos	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Trabajadores Sociales	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio Profesional de Psicólogos	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Colegio de Médicos y Cirujanos	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Colegios Profesionales	C3
Comisión de Energía Atómica de Costa Rica (CEA)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Energía	C2
Comisión de Ordenamiento y Manejo de la Cuenca	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Ambiente	C2

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Alta del Río Reventazón (CONCURE)				
Comisión Nacional de Asuntos Indígenas (CONAI)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Pueblos Indígenas	C10
Comisión Nacional de Conmemoraciones Históricas (CNCH)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Cultura	C2
Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Seguridad	C2
Comisión Nacional de Vacunación y Epidemiología	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Salud	C2
Comisión Nacional para la Defensa del Idioma	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Cultura	C2
Comisión Nacional para la Gestión de la Biodiversidad (CONAGEBIO)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Ambiente	C2
Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (CNFL)	Sector Público No Financiero	Empresas Públicas no financieras	Energía	C3
Concejo Municipal de Distrito de Cervantes de Alvarado	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Concejo Municipal de Distrito de Cóbano Puntarenas	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Concejo Municipal de Distrito de Colorado de Abangares	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Concejo Municipal de Distrito de Lepanto de Puntarenas	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Concejo Municipal de Distrito de Monteverde de Puntarenas	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Concejo Municipal de Distrito de Paquera de Puntarenas	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Concejo Municipal de Distrito de Peñas Blancas de San Ramón	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Concejo Municipal de Distrito de Tucurrique de Jiménez	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Condor	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Consejo de Salud Ocupacional (CSO)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Salud	C2
Consejo de Seguridad Vial (COSEVI)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Seguridad	C3
Consejo de Transporte Público (CTP)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Transporte	C3
Consejo Nacional de Competitividad	Otras partes interesadas	Organización Ciudadana	Ciudadanía	C8
Consejo Nacional de Concesiones (CNC)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Servicios	C3
Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Cooperativa	C7
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Investigación	C2
Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Comunal	C2
Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven (CPJ)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Comunal	C2
Consejo Nacional de Rectores (CONARE)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Educación	C6

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Transporte	C3
Consejo Superior de Educación (CSE)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Educación	C3
Consejo Técnico de Asistencia Médico Social (CTAMS)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Salud	C2
Contabilidad Nacional	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Ministerio de Hacienda	Funcionarios MH	C9
Contraloría General de la República (CGR)	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Legal	C1
Copa Airlines	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Corporación Arroceras Nacional (CONARROZ)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Cámaras y afines	C3
Correos de Costa Rica	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Transporte	C3
Correos de Costa Rica S.A. (CORREOS)	Sector Público No Financiero	Empresas Públicas no financieras	Transporte	C3
Crédito Público	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Ministerio de Hacienda	Funcionarios MH	C1
Davivienda Seguros	Sector Privado	Aseguradoras	Aseguradoras	C3
Defensoría de los Habitantes de la República	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Comunal	C2
Delta	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Departamento Financiero MH	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Ministerio de Hacienda	Funcionarios MH	C9
Deposito Aduanero Lagunilla S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Depósito Aduanero Peñas Blancas	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Depósito Agrícola de Cartago S.A.	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Depósitos Fiscales	C3
Depósito Internacional de Carga Ecatrans S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Despacho de la Presidencia	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Presidencia de la República	C2
DGA	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Ministerio de Hacienda	Funcionarios MH	C9
DGH	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Ministerio de Hacienda	Funcionarios MH	C9
DGT	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Ministerio de Hacienda	Funcionarios MH	C9
DHL	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Transporte	C3
DHL Costa Rica	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
DINARAC-Unidad Técnica de Consulta Indígena del Ministerio de Justicia y Paz	Otras partes interesadas	Población históricamente desatendida	Pueblos Indígenas	C10
Dirección de Aviación Civil	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Transporte	C3
Dirección de Geología y Minas	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Ambiente	C2
Dirección Ejecutora de Proyectos de Mideplan (DEP)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Planificación	C2
Dirección General de Asignaciones Familiares MTSS (Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Comunal	C2

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Dirección General de Migración y Extranjería	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Migración	C3
Dirección General de Migración y Extranjería	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Migración	C2
Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral (Dirección de CEN-CINAI)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Salud	C2
Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Comunal	C3
Dirección Nacional de Notariado	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Registro	C2
Dirección General de Bienes y Contratación Administrativas	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Ministerio de Hacienda	Funcionarios MH	C9
DTIC	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Ministerio de Hacienda	Funcionarios MH	C9
Edelweiss	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Evelop	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
FACO Odontología	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
Federación de Organizaciones Sociales	Sector Privado	Gestión social y comunitaria	Comunal	C5
Fedex	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Transporte	C3
Fideicomiso del Proyecto de Crédito y Desarrollo Agrícola para Pequeños Productores de la Zona Norte (PPZN)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Financiero	C2
Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones	Sector Público No	Órganos Desconcentrados	Comunal	C2

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Familiares (FODESAF)	Financiero			
Fondo de Preinversión de Mideplan	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Planificación	C2
Fondo Especial del Servicio Nacional de Guardacostas	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Comunal	C2
Fondo Nacional de Becas de Solidaridad Social	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Comunal	C2
Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Ambiente	C2
Frontier Airline	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Fundación Nacional de Clubes 4-S (FUNAC)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Cultura	C2
Gestoría Administrativa-Financiera del MH	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Ministerio de Hacienda	Funcionarios MH	C9
Grupo TLA S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Iberia	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
IGL Supply Chain Services S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Imprenta Nacional	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Registro	C2
INAMU	Otras partes interesadas	Población en condición de vulnerabilidad	Mujeres	C5
INS – VIDA S.A.	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Financiero	C3
INS Inversiones Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. (SAFI)	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Financiero	C3
INS Valores Puesto de Bolsa S.A.	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no	Financiero	C3

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
		bancarias.		
INS-Pensiones Operadora de Pensiones Complementarias S.A	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Financiero	C3
Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)	Sector Público No Financiero	Empresas Públicas no financieras	Agua	C3
Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Sector Público No Financiero	Empresas Públicas no financieras	Energía	C3
Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Salud	C2
Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPECA)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Cámaras y afines	C3
Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP)	Sector Público No Financiero	Empresas Públicas no financieras	Transporte	C3
Instituto Costarricense de Turismo (ICT)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Cámaras y afines	C2
Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Salud	C2
Instituto de Desarrollo Rural (INDER)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Comunal	C3
Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Planificación	C3
Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Cámaras y afines	C3
Instituto Geográfico Nacional	Sector Público No Financiero	Empresas Públicas no financieras	Investigación	C3
Instituto Meteorológico Nacional (IMN)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Investigación	C2
Instituto Nacional de Estadística y Censos	Sector Público No	Instituciones descentralizadas	Investigación	C3

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
(INEC)	Financiero			
Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP)	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Cooperativa	C7
Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Investigación	C2
Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Comunal	C5
Instituto Nacional de Seguros (INS)	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Aseguradoras	C3
Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Salud	C2
Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Educación	C6
Intercargo Transportes S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Interjet	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Jetblue	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Jetbox	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Transporte	C3
Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA)	Sector Público No Financiero	Empresas Públicas no financieras	Transporte	C3
Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Financiero	C3
Juntas de Educación	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Educación	C4
KLM	Sector	Sociedades	Transporte	C3

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
	Privado			
Kolbi	Sector Privado	Medios de Comunicación	Comunicación	C3
Laboratorio Costarricense de Metrología (LACOMET)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Investigación	C2
Latam	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
LEAD university	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
Lufthansa	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Mapfre Seguros Costa Rica	Sector Privado	Aseguradoras	Aseguradoras	C3
Migrantes-Dirección General de Migración y Extranjería	Otras partes interesadas	Población en condición de vulnerabilidad	Migración	C5
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C3
Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET)	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C2
Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C3
Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C3
Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C2
Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C3
Ministerio de Educación Pública (MEP)	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C3
Ministerio de Gobernación y Policía	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C2
Ministerio de Hacienda (MH)	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C9

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Ministerio de Justicia y Paz	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C3
Ministerio de la Presidencia (MP)	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C2
Ministerio de la Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C2
Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C3
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C1
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (RE)	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C3
Ministerio de Salud	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C3
Ministerio de Seguridad Pública (MSP)	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C3
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Ministerios	C3
Movistar	Sector Privado	Medios de Comunicación	Comunicación	C3
Municipalidad de Abangares	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Acosta	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Alajuela	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Alajuelita	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Municipalidad de Alvarado	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Aserri	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Atenas	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Bagaces	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Barva	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Belén	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Buenos Aires	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Cañas	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Carrillo	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Cartago	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Corredores	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Coto Brus	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Municipalidad de Curridabat	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Desamparados	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Dota	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de El Guarco	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Escazú	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Esparza	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Flores	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Garabito	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Goicoechea	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Golfito	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Grecia	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Guácimo	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Municipalidad de Guatuso	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Hojancha	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Jiménez	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de La Cruz	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de La Unión	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de León Cortés	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Liberia	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Los Chiles	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Matina	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Montes de Oca	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Montes de Oro	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Mora	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Municipalidad de Moravia	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Nandayure	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Naranjo	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Nicoya	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Oreamuno	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Orotina	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Osa	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Palmares	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Paraíso	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Parrita	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Pérez Zeledón	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Poás	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Municipalidad de Pococí	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Puntarenas	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Puriscal	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Quepos	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Río Cuarto	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de San Carlos	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de San Isidro	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de San José	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de San Mateo	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de San Pablo	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de San Rafael	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de San Ramón	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Municipalidad de Santa Ana	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Santa Barbara	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Santa Cruz	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Santo Domingo	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Sarapiquí	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Sarchí	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Siquirres	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Talamanca	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Tarrazú	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Tibás	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Tilarán	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Turrialba	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Municipalidad de Turrubares	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Upala	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Vásquez de Coronado	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Zarcerro	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Heredia	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Municipalidad de Limón	Sector Público No Financiero	Gobiernos locales (municipalidades y consejos)	Municipalidades	C7
Museo de Arte Costarricense	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Cultura	C2
Museo de Arte y Diseño Contemporáneo (MADC)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Cultura	C2
Museo Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Cultura	C2
Museo Histórico Cultural Juan Santamaría	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Cultura	C2
Museo Nacional de Costa Rica (MNCR)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Cultura	C2
Neutral Costa Rica S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Observatorio Ciudadano de Transparencia Fiscal-UCR	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Educación	C8
Oceánica de Seguros S.A.	Sector Privado	Aseguradoras	Aseguradoras	C3

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Oficina de Cooperación Internacional de la Salud (OCIS)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Salud	C2
Operadora de Pensiones Complementarias y de Capitalización Laboral de la C.C.S.S. S.A	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Financiero	C3
Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S.A	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Financiero	C3
Organismo de Investigación Judicial OIJ	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Seguridad	C3
Organizaciones Comunales-DINADECO	Sector Privado	Gestión social y comunitaria	Comunal	C4
Pan American Life Insurance de Costa Rica	Sector Privado	Aseguradoras	Aseguradoras	C3
Parque Marino del Pacífico	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Ambiente	C2
Parque Recreativo Nacional Playas de Manuel Antonio.	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Ambiente	C2
Patronato de Construcciones, Instalaciones y Adquisiciones de Bienes	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Financiero	C2
Patronato Nacional de Ciegos (PANACI)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Personas con condición de discapacidad	C2
Patronato Nacional de Rehabilitación (PANARE)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Salud	C2
Periódicos	Sector Privado	Medios de Comunicación	Comunicación	C8
Personas con condición de discapacidad-CONAPDIS	Otras partes interesadas	Población en condición de vulnerabilidad	Personas con condición de discapacidad	C5

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Plataformas de Comercio Electrónico-MEIC	Sector Privado	Sociedades	Servicios	C3
Población Afrodescendiente-Viceministerio de Asuntos Políticos y Diálogo Ciudadano	Otras partes interesadas	Población históricamente desatendida	Población Afrodescendiente	C5
Población LGTBIQ-Viceministerio de Asuntos Políticos y Diálogo Ciudadano	Otras partes interesadas	Población en condición de vulnerabilidad	Población LGTBIQ	C5
Policía de Control Fiscal (PCF)	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Ministerio de Hacienda	Funcionarios MH	C9
Popular Sociedad Agencia de Seguros S.A	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Aseguradoras	C3
Popular Sociedad de Fondos de Inversión S.A	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Financiero	C3
Popular Valores Puesto de Bolsa S.A	Sector Público Financiero	Instituciones Públicas Financieras no bancarias.	Financiero	C3
Presupuesto Nacional	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Ministerio de Hacienda	Funcionarios MH	C9
Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Cámaras y afines	C3
Quálitas Compañía de Seguros	Sector Privado	Aseguradoras	Aseguradoras	C3
RACSA-SICOP	Sector Público No Financiero	Empresas Públicas no financieras	Comunicación	C3
Radio	Sector Privado	Medios de Comunicación	Comunicación	C8
Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA)	Sector Público No Financiero	Empresas Públicas no financieras	Comunicación	C3
Refinadora Costarricense de	Sector Público No	Empresas Públicas no	Servicios	C3

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Petróleo S.A. (RECOPE S.A)	Financiero	financieras		
Registro Nacional	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Registro	C3
Representante de Universidades Públicas Comisión de Transparencia	Otras partes interesadas	Organización Ciudadana	Ciudadanía	C8
RTV	Sector Privado	Sociedades	Servicios	C3
Seccional ANEP	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Sindicatos	Sindicatos	C9
Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA)	Sector Privado	Organismos Internacionales	Financiero	C3
Secretaría técnica de la Autoridad Presupuestaría	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Ministerio de Hacienda	Funcionarios MH	C9
Seguros del Magisterio	Sector Privado	Aseguradoras	Aseguradoras	C3
Seguros Lafise Costa Rica	Sector Privado	Aseguradoras	Aseguradoras	C3
Servicio Civil	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Presidencia de la República	C2
Servicio Fitosanitario del Estado	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Salud	C2
Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Salud	C2
SINDHAC	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Sindicatos	Sindicatos	C9
Sindicato DGH	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Sindicatos	Sindicatos	C9

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Sindicato PCF	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Sindicatos	Sindicatos	C9
SINIGER	Sector Privado	Sociedades	Servicios	C3
SISCOG	Sector Privado	Sociedades	Servicios	C3
Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES)	Sector Público No Financiero	Empresas Públicas no financieras	Educación	C6
Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Ambiente	C2
Sistema Nacional de ASADAS-AyA	Sector Privado	Gestión social y comunitaria	Comunal	C4
Sistema Nacional de Radio y Televisión Cultural S.A (SINART S.A)	Sector Público No Financiero	Empresas Públicas no financieras	Comunicación	C8
SITHAHSAN	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Sindicatos	Sindicatos	C9
Sociedades de Usuarios de Agua-MINAET	Sector Privado	Gestión social y comunitaria	Comunal	C4
Southwest	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Spirit	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Comunicación	C8
Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)	Sector Público Financiero	Instituciones públicas financieras de rectoría y supervisión	Financiero	C3
Superintendencia General de Pensiones (SUPEN)	Sector Público Financiero	Instituciones públicas financieras de rectoría y supervisión	Financiero	C3

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Superintendencia General de Seguros (SUGESE)	Sector Público Financiero	Instituciones públicas financieras de rectoría y supervisión	Aseguradoras	C3
Superintendencia General de Valores (SUGEVAL)	Sector Público Financiero	Instituciones públicas financieras de rectoría y supervisión	Financiero	C3
Teatro Nacional (TNCR)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Cultura	C2
Teatro Popular Melico Salazar (TPMS)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Cultura	C2
Televisoras	Sector Privado	Medios de Comunicación	Comunicación	C8
Terminal de Contenedores de Moín	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Transporte	C3
Terminal Granelera de Caldera	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Transporte	C3
Territorios Seguros	Otras partes interesadas	Organización Ciudadana	Ciudadanía	C8
Tesorería nacional	Funcionarios del Ministerio Hacienda y sindicatos	Ministerio de Hacienda	Funcionarios MH	C9
Tinza Internacional S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Transportes Internacionales Tical S.A.	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Depósitos Fiscales	C3
Tribunal Registral Administrativo (TRA)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Legal	C2
Tribunal Supremo de Elecciones (TSE)	Sector Público No Financiero	Gobierno de la República	Legal	C3
Triple S-Blue INC	Sector Privado	Aseguradoras	Aseguradoras	C3
UCIMED	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
Ucreativa	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
ULACIT	Sector	Sistema	Educación	C6

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
	Privado	Educativo		
ULICORI	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
Unidad Coordinadora del Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación General Básica (PROMECE)	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Educación	C2
Unidad de Coordinación del Proyecto Limón Ciudad Puerto	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Planificación	C2
Unidad Ejecutora Programa Regularización del Catastro y Registro	Sector Público No Financiero	Órganos Desconcentrados	Registro	C2
Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado	Sector Privado	Cámaras empresariales	Cámaras y afines	C8
United	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Universidad Issac Newton	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
Universidad Americana (uam)	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
Universidad Autónoma Monterrey (UNAM)	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
Universidad Autónoma de Centro América	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
Universidad CENFOTEC	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
Universidad de Costa Rica (UCR)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Educación	C6
Universidad Estatal a Distancia (UNED)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Educación	C6
Universidad Fidelitas	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
Universidad Florencio del Castillo (UCA)	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
Universidad Fundepos de Costa	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6

Partes Interesadas	Sector	Subsector 1	Ámbito	Categoría
Rica				
Universidad Hispanoamericana	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
Universidad Latina de Costa Rica	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
Universidad Nacional (UNA)	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Educación	C6
Universidad San José	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
Universidad San Marcos	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
Universidad Santa Lucía	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
Universidad Técnica Nacional	Sector Público No Financiero	Instituciones descentralizadas	Educación	C6
Universidad Veritas	Sector Privado	Sistema Educativo	Educación	C6
UPS	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Transporte	C3
Valmer Costa Rica S.A.	Sector Privado	Financiero	Financiero	C3
Volaris	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Web (correo electrónico, plataforma digital)	Sector Privado	Medios de Comunicación	Comunicación	C8
Westjet	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Wingo	Sector Privado	Sociedades	Transporte	C3
Zonas francas-PROCOMER	Sector Privado	Auxiliares de Función Pública	Zonas Francas	C3

11.2. Gestión de Comunicaciones

Tabla 11 Matriz de Comunicaciones General

GENERADOR EMAIL 	Reporte de Progreso	Reporte de Progreso	Informes intermedios financieros no auditados (IFR)	Estados Financieros Auditados	Informes de grado de cumplimiento	Informes para Crédito Público	Informe de Auditoría Interna	Informe de Auditoría Externas	Reporte para Gestión Ambiental y Social	Informe Mensual	Incidentes y Accidentes	Evaluación Social (ES)	Plan de Gestión Ambiental y Social (PGAS)	PCAS, PGL, PPPI	Procedimientos de Gestión Laboral en las especificaciones del ESHS	Procedimientos de Gestión Laboral (PGL)	Medidas de Salud y Seguridad Ocupacional (SSO)	Marco de Planificación de Indígenas (MPP)	Plan de Pueblos Indígenas (PPI)	Plan de Participación de las partes Interesadas	
	FRECUENCIA	S	T	S4S	S	A6	S	F	A	S	M	48h	3M	3M	6A	F	3M	3M	3M	8M	3m
Destinatario																					
Asamblea Legislativa																					
Contraloría General de la República																					
DCP																					
Banco Mundial																					
Ministerio de Hacienda																					
Ministro																					
Comité Directivo del Proyecto																					
MIDEPLAN																					
Crédito Público																					

A continuación, en la Tabla 12 Estrategia de Participación de las Parte Interesada según etapa del proyecto, se detalla la estrategia, el método utilizado y la frecuencia de comunicación.

Tabla 12 Estrategia de Participación de las Parte Interesada según etapa del proyecto

Etapas	Cat.	Nombre	Objetivo	Metodología	Frecuencia
Planificación	C6	Sector académico universitario	Presentación del proyecto; oportunidades, riesgos amenazas que identifican; mecanismo de participación e información en el marco de este.	Sesiones participativas (tipo taller) por medio de plataformas digitales.	Semestral
	C7	Instancias de cooperación	Avances del proyecto, logros alcanzados, respuesta de compromisos adquiridos y recolección de Inquietudes.	Sesiones participativas (tipo taller) por medio de plataformas digitales.	Semestral
	C8	Ciudadanía	Presentación del proyecto; oportunidades, riesgos amenazas que identifican; mecanismo de participación e información en el marco de este.	Divulgación por medios de comunicación masiva (rueda de prensa, noticias prensa, televisiva o web, entre otros).	Semestral
			Presentación del proyecto; oportunidades, riesgos amenazas que identifican; mecanismo de participación e información en el marco de este.	Reuniones de Comisión de Transparencia	Bimensual
	C9	Personas funcionarias del Ministerio de Hacienda	Avances del proyecto, logros alcanzados, respuesta de compromisos adquiridos y recolección de Inquietudes.	Capsulas Informativas	Mensual
				Sesiones participativas (tipo taller) por medio de plataformas digitales.	Semestral
	C9	Personas funcionarias del Ministerio Hacienda-Sindicatos	Avances del proyecto, logros alcanzados, respuesta de compromisos adquiridos y recolección de Inquietudes.	Sesiones participativas (reuniones) por medio de plataformas digitales.	Bimensual
	C10	Pueblos Indígenas	Presentación del proyecto; oportunidades, riesgos amenazas que identifican; mecanismo de participación e información en el marco de este. Inicio de Proceso	Sesiones participativas:	Programación según acuerdo en sesiones donde se establece la
- Comunicaciones Formales					
- Reuniones de coordinación					
			- Sesión participativa (tipo taller)		

Etapas	Cat.	Nombre	Objetivo	Metodología	Frecuencia
			Participativo para la elaboración del Plan de Pueblos Indígenas (PPI).	Búsqueda de espacios para que las personas puedan participar, con apoyo de personal que los guíe para ingresar en la plataforma y de las instituciones que trabajan directamente con estas poblaciones	periodicidad.
Ejecución	C6	Sector académico universitario	Avances del proyecto, logros alcanzados, respuesta de compromisos adquiridos y recolección de Inquietudes.	Sesiones participativas (tipo taller) por medio de plataformas digitales.	Semestral
	C7	Instancias de Cooperación	Avances del proyecto, logros alcanzados, respuesta de compromisos adquiridos y recolección de Inquietudes.	Sesiones participativas (tipo taller) por medio de plataformas digitales.	Semestral
	C8	Ciudadanía	Avances del proyecto, logros alcanzados, respuesta de compromisos adquiridos y recolección de Inquietudes.	Divulgación por medios de comunicación masiva (rueda de prensa, noticias prensa, televisiva o web, entre otros).	Semestral
				Reuniones de Comisión de Transparencia	Bimensual
	C9	Personas funcionarias del Ministerio de Hacienda	Avances del proyecto, logros alcanzados, respuesta de compromisos adquiridos y recolección de Inquietudes.	Capsulas Informativas	Mensual
		Personas funcionarias del Ministerio Hacienda-Sindicatos	Avances del proyecto, logros alcanzados, respuesta de compromisos adquiridos y recolección de Inquietudes.	Sesiones participativas (tipo taller) por medio de plataformas digitales.	Semestral
	C10	Pueblos Indígenas	Avances del proyecto, logros alcanzados, respuesta de compromisos adquiridos y recolección de Inquietudes.	Sesiones participativas (reuniones) por medio de plataformas digitales.	Bimensual
				Sesiones participativas:	Semestral (sujeta a acuerdo de participación en sesiones donde
				- Comunicaciones Formales	
					- Reuniones de coordinación
				- Sesión participativa (tipo taller)	

Etapas	Cat.	Nombre	Objetivo	Metodología	Frecuencia
				Búsqueda de espacios para que las personas puedan participar, con apoyo de personal que los guíe para ingresar en la plataforma y de las instituciones que trabajan directamente con estas poblaciones	se establece la periodicidad)
Planificación y Ejecución	C1	Entidades de Seguimiento al PHD	Avances del proyecto y estado en que se encuentra el proyecto.	Presentación de Informes	Trimestral Semestral
		Entidades rectoras de los procesos cubiertos en Hacienda Digital	Avances del proyecto, logros alcanzados, respuesta de compromisos adquiridos y recolección de Inquietudes	Sesiones participativas (tipo taller) por medio de plataformas digitales.	Semestral
	C2	Instituciones que forman parte del proyecto	Avances del proyecto, logros alcanzados, respuesta de compromisos adquiridos y recolección de Inquietudes.	Sesiones participativas (tipo taller) por medio de plataformas digitales.	Semestral
	C3	Entidades que el proyecto les solicita Información y son Usuarios del MH	Avances del proyecto, logros alcanzados, respuesta de compromisos adquiridos y recolección de Inquietudes.	Sesiones participativas (tipo taller) por medio de plataformas digitales.	Semestral
	C4	Gestores comunitarios	Avances del proyecto, logros alcanzados, respuesta de compromisos adquiridos y recolección de Inquietudes.	Sesiones participativas (tipo taller) por medio de plataformas digitales.	Semestral
	C5	Instancias socias que trabajan con Población vulnerable	Avances del proyecto, logros alcanzados, respuesta de compromisos adquiridos y recolección de Inquietudes.	Sesiones participativas (tipo taller) por medio de plataformas digitales.	Semestral
Cierre	C1	Entidades de Seguimiento al PHD	Trabajos realizados y logros alcanzados.	Presentación de Informe de Cierre del proyecto	Durante el cierre del proyecto
		Entidades rectoras de los procesos cubiertos en Hacienda Digital	Logros alcanzados y lecciones aprendidas	Sesión Informativa por medio de plataformas digitales (tipo Webinar)	Durante el cierre del proyecto
	C2	Instituciones que	Logros alcanzados y lecciones	Sesión Informativa por medio de	Durante el cierre

Etapas	Cat.	Nombre	Objetivo	Metodología	Frecuencia
		forman parte del proyecto	aprendidas	plataformas digitales (tipo Webinar)	del proyecto
	C3	Entidades que el proyecto les solicita Información y son Usuarios del MH			
	C4	Gestores comunitarios			
	C5	Instancias socias que trabajan con Población vulnerable			
	C6	Sector académico universitario			
	C7	Instancias de cooperación			
	C8	Ciudadanía			
	C9	Personas funcionarias del Ministerio de Hacienda			
	C9	Personas funcionarias del Ministerio Hacienda-Sindicatos			
	C10	Pueblos Indígenas			

En la Tabla 13 Plan de Comunicaciones, se podrá observar (IT) Informe Trimestral, (IS) Informe Semestral, (PI) Proceso Informativo, (PP) Proceso Participativo y (PIC) Proceso Informativo de Cierre como medios de comunicación. La participación de los pueblos indígenas se establece en el proceso de elaboración del Plan de Pueblos Indígenas.

Tabla 13 Plan de Comunicaciones

Categorías de Partes Interesadas	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
C1: Entidades de Seguimiento al PHD				IT			IT / IS			IT			IT / IS			IT			IT / IS			IT		
C1: Entidades rectoras de los procesos cubiertos en						PP						PP						PP						PP
C2: Instituciones que forman parte del proyecto						PP						PP						PP						PP
C3:Entidades que el proyecto le solicita información y son Usuarios del MH						PP						PP						PP						PP
C4: Gestores Comunitarios						PP						PP						PP						PP
C5: Instancias social que trabajan con poblaciones en condición de vulnerabilidad y afrodescendientes						PP						PP						PP						PP
C6: Sector Académico Universitario						PP						PP						PP						PP
C7: Instancias de Cooperación						PP						PP						PP						PP
C8: Cuidanía						PI						PI						PI						PI
C9: Personas Funcionarias del Ministerio de Hacienda						PI / PI						PI / PI						PI / PI						PI / PI
C10: Pueblos Indígenas*																								

Categorías de Partes Interesadas	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25
C1: Entidades de Seguimiento al PHD	IT / IS			IT			IT / IS			IT			IT / IS			IT			IT / IS			IT		
C1: Entidades rectoras de los procesos cubiertos en						PP																		
C2: Instituciones que forman parte del proyecto						PP																		
C3: Entidades que el proyecto le solicita información y son Usuarios del MH						PP																		
C4: Gestores Comunitarios						PP																		
C5: Instancias social que trabajan con poblaciones en condición de vulnerabilidad y afrodescendientes						PP																		
C6: Sector Académico Universitario						PP																		
C7: Instancias de Cooperación						PP																		
C8: Ciudadanía						PI																		
C9: Personas Funcionarias del Ministerio de Hacienda						PI / PI						PI / PI						PI / PI						PI / PI
C10: Pueblos Indígenas*																								

Categorías de Partes Interesadas	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sep-26	oct-26	nov-26	dic-26
C1: Entidades de Seguimiento al PHD	IT / IS			IT			IT / IS			IT		IT / IS
C1: Entidades rectoras de los procesos cubiertos en Hacienda						PP						PIC
C2: Instituciones que forman parte del proyecto						PP						PIC
C3: Entidades que el proyecto le solicita información y son Usuarios del MH						PP						PIC
C4: Gestores Comunitarios						PP						PIC
C5: Instancias social que trabajan con poblaciones en condición de vulnerabilidad y afrodescendientes						PP						PIC
C6: Sector Académico Universitario						PP						PIC
C7: Instancias de Cooperación						PP						PIC
C8: Ciudadanía						PI						PIC
C9: Personas Funcionarias del Ministerio de Hacienda						PI / PI						PIC
C10: Pueblos Indígenas*												PIC

CAPÍTULO VI.

MONITOREO Y EVALUACIÓN

CAPITULO VI MONITOREO Y EVALUACION

Este PEP contiene principalmente los objetivos y los resultados que el proyecto debe cumplir durante su duración total. Como su nombre lo indica, puede abarcar varios años de ejecución del proyecto. El plan presenta el detalle de las herramientas e incluye la información necesaria sobre los objetivos, costos y tiempos para completar el proyecto. El PEP constituye un marco de referencia para formular los planes operativos anuales y es la herramienta que sirve para hacer el seguimiento total del proyecto.

1. Herramientas para la gestión de proyectos

Project Online ha sido la herramienta implementada como solución en línea flexible para la administración del portafolio de proyectos y el trabajo diario. **Project Online** proporciona potentes capacidades de administración de proyectos para planear, priorizar y administrar proyectos e inversiones de cartera de proyectos. Project Online lo pueden usar gestores, administradores y visores del portafolio, administradores de recursos y proyectos, y jefes y miembros de equipo

Microsoft Project Desktop se ha implementado para la difusión y recopilación de tareas, facilitando los trabajos del Líder de proyecto para determinar la situación del proyecto. Microsoft Project permite ver la asignación de los recursos de la organización a través de todos los proyectos a los que estén asignados, facilitando la identificación de sobreasignaciones en uno o más proyectos y el uso optimizado de estos recursos.

Para dar transparencia en la gestión, se posee un sitio en **SharePoint** para cada proyecto creado permitiendo la visualización de los cronogramas en línea. La administración de un proyecto en SharePoint centraliza toda la información del proyecto en un sitio de proyecto colaborativo. Esta combinación permitirá administración de proyectos colaborativa y exitosa.

Tal como se muestra en la Ilustración 24 Ejemplo del Cronograma en línea, se puede identificar las actividades de cada fase del proyecto con la posibilidad de que los usuarios con permisos correspondientes puedan hacer actualizaciones en línea, sin necesidad de tener la herramienta instalada en su computadora.

Id.	Modo	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	% completado	Trabajo	Nombres de los recursos
0		Componente I	1.303d	19/11/2020	18/02/2026	20%	26.223,51h	
1		COMPONENTE I- EGRESOS	1.303d	19/11/2020	18/02/2026	20%	26.223,51h	
110		Administración Financiera y Talento Humano	1.112d	16/08/2021	18/02/2026	15%	2.968h	
1		Administración Financiera y Talento Humano	1.112d	16/08/2021	18/02/2026	15%	2.968h	
36		Fase 1 - 2 - 3 - Seguimiento	615d	08/09/2023	18/02/2026	0%	595h	
44		Entregable 16 y 17	140d	09/01/2025	23/07/2025	0%	0h	
46		Entregable 20	90d	16/10/2025	18/02/2026	0%	0h	
43		Entregable 15	65d	02/10/2024	08/01/2025	0%	0h	
45		Entregable 18 y 19	60d	24/07/2025	15/10/2025	0%	0h	
41		Entregable 11 y 12	50d	31/05/2024	12/08/2024	0%	0h	
37		Entregable 4	45d	08/09/2023	10/11/2023	0%	315h	Equipo Funcional AF y TH
39		Entregable 7 y 8	45d	17/01/2024	19/03/2024	0%	0h	
40		Entregable 9 y 10	45d	20/03/2024	30/05/2024	0%	0h	
38		Entregable 5 y 6	40d	13/11/2023	16/01/2024	0%	280h	Proveedor Adjudicado AF y TH
42		Entregable 13 y 14	35d	13/08/2024	01/10/2024	0%	0h	
2		Especificaciones AF y TH	135d	16/08/2021	08/03/2022	92%	1.043h	
7		Preparación de los TDR en el Formato establecido por el Banco Mundial	57d	20/10/2021	21/01/2022	100%	399h	Solana Olivo Brito
3		Ajuste de especificaciones AF y TH	44d	16/08/2021	15/10/2021	100%	308h	Solana Olivo Brito
8		Ajustes de acuerdo a revisiones BM	23d	24/01/2022	23/02/2022	75%	0h	
6		Revisión de las especificaciones por el Banco Mundial	15d	18/10/2021	05/11/2021	100%	105h	Banco Mundial
4		Evaluación de opciones para Sistemas Transversales	13d	29/09/2021	15/10/2021	100%	91h	Solana Olivo Brito

Ilustración 24 Ejemplo del Cronograma en línea

Para la gestión de la información generada en las diferentes etapas de los proyectos se utiliza la estructura que se muestra la Ilustración 25 Estructura de Carpetas, la cual también se encuentra ubicada en cada uno de los sitios de SharePoint creados para cada proyecto. Siendo la estructura la siguiente:

- 00-Documentos Administrativos
- 01-Inicio
- 02-Planificación
- 03-Ejecución y Monitoreo
- 04-Cierre
- 05-Minutas

El contenido de estas carpetas son archivos previos a las versiones oficiales. Todo documento oficial se almacenará en el menú denominado “Expediente Digital” concordando con lo establecido en Guía para la creación y gestión de documentos electrónicos.

SISCOG

Documentos

+ Nuevo ↑ Cargar ↻ Sincronizar ↻ Compartir Más ▾

Vista actual ...

✓	📁	Nombre	...	Modificado	Modificado por
		00-Documentos Administrativos	...	20/10/2021	<input type="checkbox"/> Cristian Barquero Alvarez
		01-Inicio	...	20/10/2021	<input type="checkbox"/> Cristian Barquero Alvarez
		02-Planificación	...	20/10/2021	<input type="checkbox"/> Cristian Barquero Alvarez
		03-Ejecucion y Monitoreo	...	20/10/2021	<input type="checkbox"/> Cristian Barquero Alvarez
		04-Cierre	...	20/10/2021	<input type="checkbox"/> Cristian Barquero Alvarez

Ilustración 25 Estructura de Carpetas

Como complemento y de forma integrada se están elaborando reportes de monitoreo y control mediante **PowerBi**, logrando hacer un control cruzado desde la PMO de la UCP, colaborando con los coordinadores y PM's de cada proyecto.

En las siguientes imágenes se muestran algunos ejemplos de este tipo de reporte que se están elaborando. Para que estas herramientas funcionen, debemos de tener la cultura de alimentarla con la información correspondiente, para lo cual se está trabajando diariamente con las personas responsables de cada proyecto, para llevar a cabo prácticas como: crear hitos en los proyectos, colocar responsables en cada actividad, actualizar las actividades constantemente, reportar riesgos y problemas, guardar línea base, reportes de tareas pendientes, entre otros.

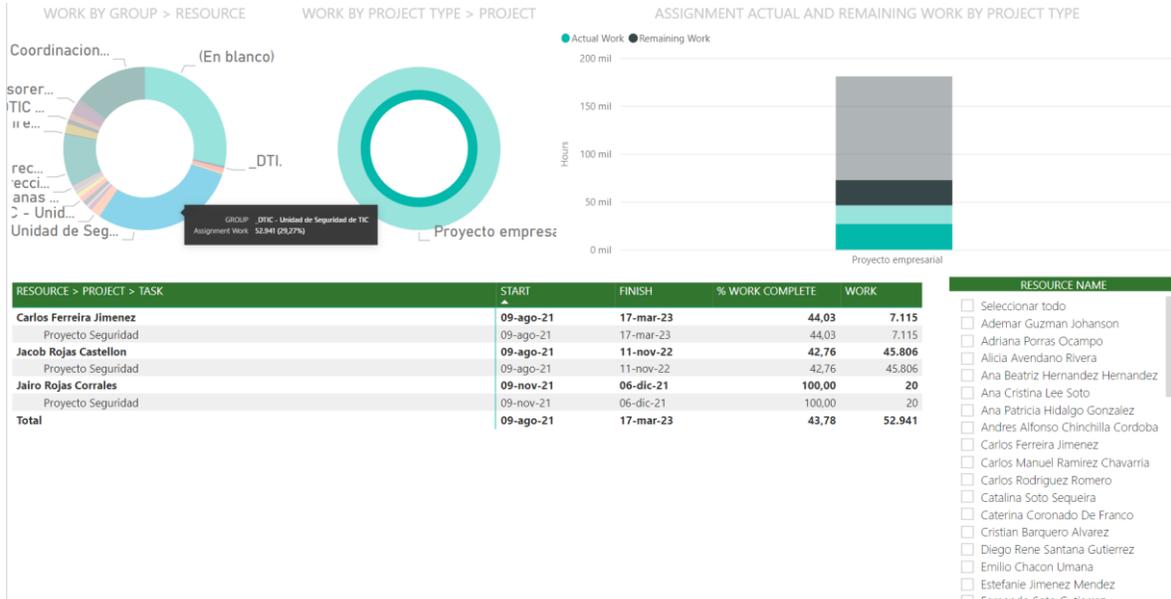


Ilustración 26 Recursos asignados DTIC Unidad de Seguridad de TIC

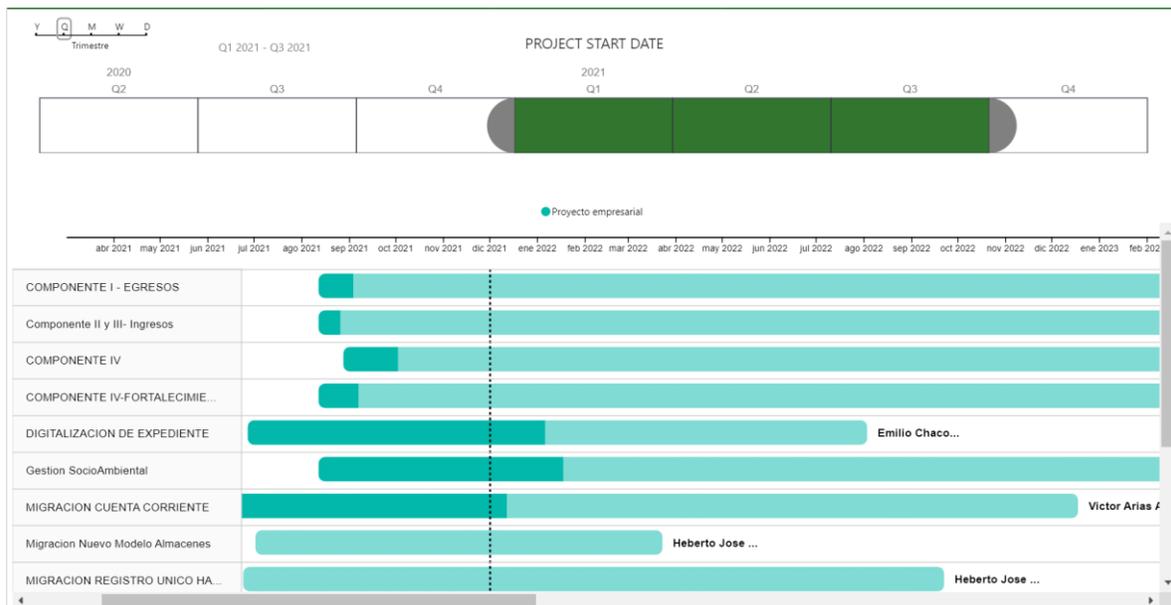


Ilustración 27 Línea de tiempo del portafolio

2. Indicadores de seguimiento

Para el cumplimiento de la función de seguimiento de los Programas/Proyectos en ejecución, la UCP utilizará tres indicadores claves que pretenden medir desde distintas aristas la eficiencia en la ejecución con respecto a lo programado; a saber: el **avance financiero**, el **avance físico** y el **valor ganado**, los cuales se detallan a continuación. Sin perjuicio de lo anterior, la UCP podrá utilizar, a su vez, si así lo estimase conveniente, otros indicadores auxiliares de uso más interno para complementar el análisis de la información.

1.1. Gestión del Valor Ganado

De acuerdo con el PMI, la gestión del valor ganado (EVM) es una metodología que combina medidas de alcance, cronograma y recursos para evaluar el desempeño y el avance del proyecto, por lo que integra la línea base del alcance con la línea base de costos y la del cronograma (constitución de una línea base integrada) con respecto a la cual se pueda medir el desempeño a lo largo del proyecto.

El EVM establece y monitorea tres dimensiones clave para cada actividad y cada cuenta de control: Valor Planificado, Valor Ganado, Costo real, también, se monitorearán las variaciones o desviaciones con respecto a la línea base aprobada: Variación del Cronograma, Variación del costo y Variación a la Conclusión que son indicadores de eficiencia y reflejan el desempeño del costo y del cronograma de cualquier proyecto; estas variaciones resultan útiles para determinar el estado del Proyecto, asimismo, conforme este avanza se puede desarrollar un pronóstico de la estimación a la conclusión hasta llegar a obtener el índice de desempeño del trabajo por completar, siendo todos estos indicadores parte esencial para el análisis del Valor Ganado.

Tabla 14 Variables del Valor Ganado

Abreviatura	Nombre	Definición del Léxico	Cómo se usa	Fórmula	Interpretación del Resultado
PV	Valor planificado	El presupuesto autorizado que ha sido asignado al trabajo programado.	El valor del trabajo planificado hasta un determinado momento, generalmente la fecha de corte o la de finalización del proyecto.	PV= es la suma total del monto programado por desembolsar o ejecutar a la fecha de corte de todas las fuentes de financiamiento.	-
EV	Valor Ganado	La medida del trabajo realizado, expresado en términos del presupuesto autorizado para dicho trabajo.	El valor planificado de todo el trabajo completado (ganado) hasta un determinado momento, generalmente la fecha de corte, sin referencia a los costos reales.	EV = es la suma del total del Monto desembolsado real de todas las fuentes de financiamiento externo más el ejecutado real para las fuentes de financiamiento interno a la	-

Abreviatura	Nombre	Definición del Léxico	Cómo se usa	Fórmula	Interpretación del Resultado
				fecha de Corte.	
AC	Costo Real	El costo incurrido por el trabajo llevado a cabo en una actividad durante un determinado periodo de tiempo	El costo real de todo el trabajo realizado hasta un determinado momento, generalmente la fecha de corte.	$AC = \text{suma del Monto Ejecutado a la fecha de corte de todas las fuentes de financiamiento}$	-
BAC	Presupuesto hasta la Conclusión	La suma de todos los presupuestos establecidos para el trabajo a realizar.	El valor de la totalidad del trabajo planificado, la línea base de costos del proyecto.	Es la sumatoria del Plan de Inversión original de todas las fuentes de financiamiento.	-
CV	Variación del Costo	El monto del déficit o superávit presupuestario en un momento dado, expresado como la	La diferencia entre el valor del trabajo realizado hasta un determinado momento, generalmente la fecha de corte,	$CV = EV - AC$	Positiva = Por debajo del costo planificado Neutra = Igual al costo planificado

Abreviatura	Nombre	Definición del Léxico	Cómo se usa	Fórmula	Interpretación del Resultado
		diferencia entre el valor ganado y el costo real.	y los costos reales en ese mismo momento.		Negativa = Por encima del costo planificado
SV	Variación del Cronograma	La medida en que el proyecto está adelantado o retrasado en relación con la fecha de entrega planificada, en un determinado momento, expresada como la diferencia entre el valor ganado y el valor planificado.	La diferencia entre el valor del trabajo realizado hasta un determinado momento, generalmente la fecha de corte, y el trabajo planificado que debería estar finalizado en ese mismo momento.	$SV = EV - PV$	Positiva = Adelanto con respecto al cronograma Neutra = De acuerdo con el cronograma Negativa = Retraso con respecto al cronograma
VAC	Variación a la Conclusión	Proyección del monto del déficit o superávit presupuestario, expresada como la diferencia entre el presupuesto al concluir y la estimación al	La diferencia estimada en costo a la conclusión del proyecto.	$VAC = BAC - EAC$	Positiva = Por debajo del costo planificado Neutra = Igual al costo planificado Negativa = Por encima

Abreviatura	Nombre	Definición del Léxico	Cómo se usa	Fórmula	Interpretación del Resultado
		concluir.			del costo planificado
CPI	Índice de Desempeño del Costo	Una medida de la eficiencia en costos de los recursos presupuestados expresada como la razón entre el valor ganado y el costo real.	Un CPI de 1,0 significa que el proyecto está exactamente en el presupuesto, que el trabajo realizado hasta el momento es exactamente igual al costo hasta la fecha. Otros valores muestran el porcentaje de los costos que han sobrepasado o que no han alcanzado la cantidad presupuestada para el trabajo realizado.	$CPI = EV/AC$	Mayor que 1,0 = Por debajo del costo planificado Costo Exactamente 1,0 = En el costo planificado Menor que 1,0 = Por encima del costo planificado
SPI	Índice de Desempeño del Cronograma	Una medida de la eficiencia del cronograma que se expresa como la razón	Un SPI de 1,0 significa que el proyecto se ajusta exactamente al	$SPI = EV/PV$	Mayor que 1,0 = Adelanto con respecto al

Abreviatura	Nombre	Definición del Léxico	Cómo se usa	Fórmula	Interpretación del Resultado
		entre el valor ganado y el valor planificado.	cronograma, que el trabajo realizado hasta el momento coincide exactamente con el trabajo planificado hasta la fecha. Otros valores muestran el porcentaje de los costos que han sobrepasado o que no han alcanzado la cantidad presupuestada para el trabajo realizado.		cronograma Exactamente 1,0 = Ajustado al cronograma Menor que 1,0 = Retraso con respecto al cronograma
EAC	Estimación a la conclusión	El costo total previsto de completar todo el trabajo, expresado como la suma del costo real a la fecha y la estimación	Si se espera que el CPI sea el mismo para el resto del proyecto, se puede calcular EAC con la fórmula: Si el trabajo futuro se	$EAC = \frac{BAC}{CPI}$ $EAC = AC + BAC - EV$ $EAC = AC + ETC$ ascendente. $EAC = AC + \frac{BAC - EV}{CPI}$	-

Abreviatura	Nombre	Definición del Léxico	Cómo se usa	Fórmula	Interpretación del Resultado
		hasta la conclusión.	va a realizar según la tasa planificada, utilizar: Si el plan inicial ya no fuera viable, utilizar: Si tanto CPI como SPI tienen influencia sobre el trabajo restante, utilizar:	(CPI x SPI)]	
ETC	Estimación hasta la Conclusión	El costo previsto para terminar todo el trabajo restante del proyecto.	Si se asume que el trabajo está avanzando de acuerdo con el plan, el costo para completar el trabajo autorizado restante se puede calcular mediante la utilización de: Volver a estimar el trabajo restante de manera ascendente.	ETC = EAC – AC ETC = Volver a estimar	-

Abreviatura	Nombre	Definición del Léxico	Cómo se usa	Fórmula	Interpretación del Resultado
TCPI	Índice de Desempeño del Trabajo por Completar	Medida del desempeño del costo que se debe alcanzar con los recursos restantes a fin de cumplir con un objetivo de gestión especificado, expresada como la tasa entre el costo para culminar el trabajo pendiente y el presupuesto restante.	La eficiencia que es preciso mantener para cumplir el plan.	$TCPI = (BAC - EV) / (BAC - AC)$	Mayor que 1,0 = Más difícil de completar. Exactamente 1,0 = Igual Menor que 1,0 = Más fácil de completar.

1.2. Avance financiero

En lo que respecta al financiamiento externo, este indicador permite conocer el porcentaje del monto del financiamiento que ha sido desembolsado acumulado a una fecha determinada con respecto al monto total del financiamiento.

EL indicador se calculará mediante la división del monto desembolsado del préstamo entre el monto total del préstamo.

Cabe señalar, que este indicador también puede ser utilizado como medio de referencia y verificación de programaciones de desembolsos externos o de proyecciones de recursos de contrapartida.

1.3. Avance físico

El indicador de avance físico mide el porcentaje de avance de las actividades y obras físicas de los Programas y Proyectos, tomando como referencia las programaciones de la UCP.

La metodología de cálculo de avance físico se compone de los siguientes procesos:

- Desagregación por actividades de los Programas y Proyectos.
- asignación de un peso relativo que las principales actividades del Programa/Proyecto tienen sobre el mismo. Para esto se considera el nivel de complejidad y relevancia que tienen las actividades identificadas (criterio experto) en este. La sumatoria de todos los pesos asignados a estas actividades deberá ser de un 100%.
- Se medirán los porcentajes de avance físico reales de las actividades más desagregadas, así como las proyecciones de avance físico de las mismas de forma mensual. Para ello se utilizarán mecanismos necesarios (software, instrumentos de medición, entre otros) para poder brindar porcentajes de avances físicos confiables y verificables.

- Se calcula el avance físico global del Programa/Proyecto para una fecha determinada producto del aporte de estas actividades al ser asociados con su respectivo peso relativo previamente asignado.
- El monitoreo sobre los avances físicos los Programas/Proyectos permite identificar las variaciones entre lo real y lo previsto por los Ejecutores, y promueve la documentación de Planes de Acción para subsanar las desviaciones identificadas.

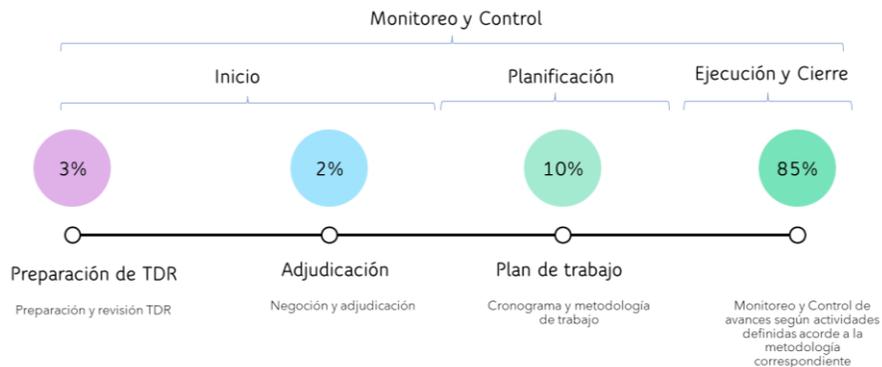


Ilustración 28 Avance Físico

De esta manera, como se muestra en la Ilustración 28 Avance Físico, la metodología para medir el avance físico será distribuida en un 5% correspondiente a la fase de inicio, 10% a la fase de planificación y un 85% a la fase de ejecución y cierre.

3. Matriz de planificación

El objetivo de la matriz es mostrar de manera muy simple la información del plan de proyecto, esta matriz expresa los elementos más esenciales de la planificación y permite monitorear el proyecto sin perderse en los detalles. La matriz sirve también como un instrumento de comunicación con otros stakeholders dado que presenta la información en una forma fácil de comprender. Esencialmente, la matriz es un instrumento diseñado para que los gerentes del proyecto puedan hacer un uso más frecuente y lograr una gestión exitosa del proyecto.

A continuación, se muestra la matriz de planificación de cada subcomponente del proyecto. Según se indicó en el apartado de “Clases de estimados del presupuesto”, las estimación de duraciones, entregas y costos pueden ser de tipo: orden de magnitud, presupuesto o definitivo. lo cual varia en la etapa de cada entregable, sea esta fase de inicio o de implementación.

*Para calcular la fecha estimada de entrega de cada entregable, se deben de sumar la cantidad de semanas indicadas posterior a la fecha de firma de adjudicación (según plan de adquisiciones).

SubComponente 1.1 Fortalecer la planificación y la política de gastos del MdH brindando apoyo

PRODUCTO	ALCANCE EDT		TIEMPO			COSTO		COMPRAS	RESPONSABLE	
	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVAN	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	NOMBRE		
1.1.1 Consultor Especialista en Transformación Digital	Términos de Referencia para los servicios de profesionalización en transformación digital (TDR de Universidad)	30 días	ene-22	100%	\$ 21 071,00	INDV	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth		
	Informe sobre ajustes a componente y/o secciones de Cultura y Transformación Digital en los Términos de Referencia de los Sistemas de Administración Financiera y Talento Humano, Sistema Tributario y Sistema Aduanero, y los de la Consultoría Integradora.	16 días	jul-22	85%	\$ 16 017,00	INDV	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth		
	Informe sobre evaluaciones de la etapa de precalificación del TdR Universidad, y componentes y/o secciones de Cultura y Transformación Digital sobre los procesos licitatorios de los Sistemas de Administración Financiera y Talento Humano, Sistema Tributario	16 días	sep-22	85%	\$ 16 017,00	INDV	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth		
	Informe sobre respuestas a las preguntas que realicen los participantes con respecto al componente y/o secciones de Cultura y Transformación Digital en los procesos licitatorios los TdR de Universidad, Sistemas de Administración Financiera y Talento Humano	16 días	oct-22	65%	\$ 16 017,00	INDV	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth		
	Informe sobre evaluaciones de los procesos licitatorios del TdR Universidad, y componentes y/o secciones de Cultura y Transformación Digital sobre los procesos licitatorios de los Sistemas de Administración Financiera y Talento Humano, Sistema Tributario	16 días	ene-23	0%	\$ 16 017,00	INDV	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth		
	Informe sobre Asesoría en los Planes Detallados de los Servicios de Profesionalización de Transformación Digital (TDR Universidad), los componentes y/o secciones de Cultura y Transformación Digital de los Proyectos de los Sistemas de Administración Financ	20 días	jul-23	0%	\$ 21 356,00	INDV	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth		
1.1.2 Sistema de Auditoría Interna	Plan de proyecto	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	2 semanas*	0%	\$ 50 000,00	RFQ	Goods	Carlos Rodriguez Romero		
	Documento de requerimientos	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	5 semanas*	0%		RFQ	Goods	Carlos Rodriguez Romero		
	Documento de diseño detallado de arquitectura de la solución	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	9 semanas*	0%		RFQ	Goods	Carlos Rodriguez Romero		
	Documento de dimensionamiento de arquitectura requerida	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	9 semanas*	0%		RFQ	Goods	Carlos Rodriguez Romero		
	Implementación	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	14 semanas*	0%		RFQ	Goods	Carlos Rodriguez Romero		
	Estabilización del sistema	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	17 semanas*	0%		RFQ	Goods	Carlos Rodriguez Romero		
	Informe de Aceptación Operacional de la Solución	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	17 semanas*	0%		RFQ	Goods	Carlos Rodriguez Romero		

Se encuentra pendiente la distribución de presupuesto total asignado al producto 1.1.2 entre los entregables. Actualmente los \$50.000,00 corresponden en el monto definido inicialmente en el plan de adquisiciones.

SubComponente 1.2 Agilizar y controlar el ciclo del gasto público brindando apoyo

PRODUCTO	ALCANCE EDT		TIEMPO			COSTO	COMPRAS	CATEGORIA	RESPONSABLE
	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION	NOMBRE		
1.2.1 Consultor Especialista en Egresos-Especialista en Finanzas	Documento con los ajustes a los términos de referencia del Sistema de Administración Financiera y Talento Humano según observaciones realizadas por Banco Mundial.	30 días	feb-22	100%	\$ 21 000,00	INDV	Consultant Services	Gladys Lamanna Capo	
	Documento que contenga las respuestas a las consultas vinculadas a los TDR del Sistema de Administración Financiera y Talento Humano de los distintos proveedores participantes en el evento de licitación.	39 días	jun-22	59%	\$ 21 000,00	INDV	Consultant Services	Gladys Lamanna Capo	
	Informe de análisis de ofertas de las propuestas presentadas.	45 días	sep-22	0%	\$ 26 250,00	INDV	Consultant Services	Gladys Lamanna Capo	
	Documento con el alcance de la prueba de concepto a realizar por el o los proveedores preseleccionados.	95 días	sep-22	15%	\$ 15 750,00	INDV	Consultant Services	Gladys Lamanna Capo	
	Documento con la evaluación final de cada proveedor preseleccionado.	5 días	oct-22	0%	\$ 21 000,00	INDV	Consultant Services	Gladys Lamanna Capo	

ALCANCE EDT		TIEMPO			COSTO	COMPRAS	RESPONSABLE	
PRODUCTO	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	NOMBRE
1.2.2 Adquisición Sistema Financiero - Administrativo y Recursos Humanos	Entregable 1	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	6 semanas *	0%	\$ 900 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 2	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	14 semanas *	0%	\$ 1 200 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 3	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	27 semanas *	0%	\$ 1 200 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 4	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	36 semanas *	0%	\$ 1 500 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 5	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	44 semanas *	0%	\$ 750 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 6	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	44 semanas *	0%	\$ 450 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 7	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	53 semanas *	0%	\$ 900 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 8	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	53 semanas *	0%	\$ 600 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 9	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	62 semanas *	0%	\$ 1 800 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 10	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	62 semanas *	0%	\$ 900 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 11	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	72 semanas *	0%	\$ 2 700 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 12	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	72 semanas *	0%	\$ 1 800 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 13	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	79 semanas *	0%	\$ 3 600 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 14	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	79 semanas *	0%	\$ 2 400 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 15	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	92 semanas *	0%	\$ 1 500 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 16	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	120 semanas *	0%	\$ 1 500 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 17	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	120 semanas *	0%	\$ 900 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 18	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	132 semanas *	0%	\$ 1 200 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 19	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	132 semanas *	0%	\$ 1 200 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
	Entregable 20	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	150 semanas *	0%	\$ 3 000 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Solana Olivo Brito
1.2.3 Sistema Supres (Sistema Único de Pago de Recurso Social, para la Tesorería)	Producto 1	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	4 meses *	0%	\$ 35 000,00	QCBS	Consultant Services	Solana Olivo Brito
	Producto 2	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	8 meses *	0%	\$ 140 000,00	QCBS	Consultant Services	Solana Olivo Brito
	Producto 3	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	11 meses *	0%	\$ 175 000,00	QCBS	Consultant Services	Solana Olivo Brito
	Producto 4	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	14 meses *	0%	\$ 175 000,00	QCBS	Consultant Services	Solana Olivo Brito
	Producto 5	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	15 meses *	0%	\$ 175 000,00	QCBS	Consultant Services	Solana Olivo Brito

La descripción de los entregables del producto 1.2.3, se encuentra pendientes de definición según sus TDR.

Descripción de los entregables del producto 1.2.2 Adquisición Sistema Financiero - Administrativo y Recursos Humanos

Entregable	Descripción
Entregable 1	Acta de Constitución del Proyecto, Lanzamiento del Proyecto, Metodología de gestión del proyecto, Talleres sobre el COTS ofertado, Plan de Trabajo de la etapa de Planeación, Equipo de Trabajo, Acta de aceptación de entregables.
Entregable 2	Plan del proyecto, Cronograma detallado, Matriz de trazabilidad de requerimientos, Acuerdo de alcance funcional, Acuerdo de alcance tecnológico, Matriz de riesgos del proyecto, Entrega del ambiente de desarrollo, Alcance y estrategia de gestión del cambio, Estrategia de gestión de grupos de interés, Diseño de la medición de la apropiación del sistema, Plan de implementación de los servicios de asistencia en CTD, Estrategia para cultura y Transformación Digital, Metodología de Monitoreo de Madurez y Satisfacción Interna y Externa, Informes de avance del proyecto, Informes periódicos de Seguimiento GDC, AO, CTD, Acta de aceptación de entregables.
Entregable 3	Diseño conceptual de la solución, Análisis de brechas funcionales entre la solución COTS y los requerimientos, Mapa de macroprocesos, Procesos detallados, Análisis del marco legal para el nuevo sistema, Diseño de infraestructura, Estrategia de alta disponibilidad, Estrategia de recuperación de datos y del sistema, Plan de contingencia y recuperación, Plan de Impactos organizacionales, Matriz de Impactos organizacionales, Diagnóstico inicial de alineación organizacional de la institución, Identificación de necesidades de alineación organizacional futura, Identificación de brechas de AO, Estrategia de capacitación y entrenamiento, Matriz de capacitación y entrenamiento, Plan de capacitación y entrenamiento, Informes de avance del proyecto, Informes periódicos de Seguimiento GDC, AO, CTD, Acta de aceptación de entregables.
Entregable 4	Plan del despliegue, Entrega de ambiente de producción y otros, Documento de Pruebas unitarias e integrales de FASE 1-A; Programación y Formulación Presupuestaria del Presupuesto Nacional, Definición, cálculo y control de Techos presupuestarios, Formulación y Relación de Puestos, Programación y Formulación presupuestaria resto del Sector Público, Procesos de verificación de la STAP en formulación, Documento de aceptación de productos de FASE 1-A; Programación y Formulación Presupuestaria del Presupuesto Nacional, Definición, cálculo y control de Techos presupuestarios, Formulación y Relación de Puestos, Programación y Formulación presupuestaria resto del Sector Público, Procesos de verificación de la STAP en formulación, Documentación técnica y funcional de cada despliegue, Plan de mantenimiento y soporte, Plan de contingencia y recuperación, Modelo de estructura organizacional, Informe de Capacitación de los desplegables realizados, Informes de avance del proyecto, Informes periódicos de Seguimiento GDC, AO, CTD, Acta de aceptación de entregables
Entregable 5	Plan del despliegue, Documento de Pruebas unitarias e integrales de FASE 1-B; Discusión y Aprobación presupuestaria en Asamblea Legislativa, Aprobación presupuestaria de resto del Sector Público, Documento de Pruebas unitarias e integrales de FASE 2 – AF, Ejecución Presupuestaria Presupuesto Nacional, Ejecución Presupuestaria Resto del Sector Público, Procesos de verificación de la STAP en la ejecución, Documentación técnica y funcional de cada despliegue, Plan de contingencia y recuperación, Informe de Capacitación de los desplegables realizados, Informes periódicos de Seguimiento

Entregable	Descripción
	GDC, AO, CTD, Manual de cargos , Informes de avance del proyecto, Acta de aceptación de entregables.
Entregable 6	Plan del despliegue, Documento de Pruebas unitarias e integrales de FASE 2 – TH, Gestión de Servicios de personal, Gestión de la organización del Trabajo (Configuración del sistema, Análisis ocupacional, cambio especialidad, cambios en puestos de confianza, Relación de Puestos en la ejecución, Nivel de empleo), Gestión de la Compensación, Documentación técnica y funcional de cada despliegue, Plan de contingencia y recuperación, Informe de Capacitación de los desplegables realizados, Acta de aceptación de entregables
Entregable 7	Plan del despliegue, Documento de Pruebas Unitarias Fase 2 -AF, Registro y Control de Crédito Público, Plan de Cuentas y registros contables, Gestión de Materiales y suministros, Gestión de Bienes durables, Documentación técnica y funcional de cada despliegue, Plan de contingencia y recuperación, Informe de Capacitación de los desplegables realizados, Informes de avance del proyecto, Informes periódicos de Seguimiento GDC, AO, CTD, Acta de aceptación de entregables.
Entregable 8	Plan del despliegue, Documento de Pruebas Unitarias Fase 2 – TH, Gestión de Planillas, Gestión de Pagos, Procesos, Documentación técnica y funcional de cada despliegue, Plan de contingencia y recuperación, Informe de Capacitación de los desplegables realizados, Acta de aceptación de entregables.
Entregable 9	Plan del despliegue, Documento de Aceptación producto Fase 1-B, Discusión y Aprobación presupuestaria en Asamblea Legislativa, Aprobación presupuestaria de resto del Sector Público, Documento de Pruebas Unitarias Fase 2 -AF, Propuesta de Pago a proveedores, cajas chicas y viáticos, Programación Financiera de TN, Centro de Gestión de Pagos de la Tesorería Nacional, Centro de Gestión de Ingresos del Sector Público, Gestión de la Deuda Interna, Documentación técnica y funcional de cada despliegue, Plan de contingencia y recuperación, Informe de Capacitación de los desplegables realizados, Informes de avance del proyecto, Informes periódicos de Seguimiento GDC, AO, CTD, Acta de aceptación de entregables.
Entregable 10	Plan del despliegue, Documento de Pruebas unitarias e Integradas Fase 2 – TH, Gestión de Empleo (nombramiento), Gestión de Servicios de personal, Documentación técnica y funcional de cada despliegue, Plan de contingencia y recuperación, Informe de Capacitación de los desplegables realizados, Acta de aceptación de entregables.
Entregable 11	Plan del despliegue, Documento de Pruebas Integradas Fase 2 -AF, Ejecución Presupuestaria Presupuesto Nacional, Ejecución Presupuestaria Resto del Sector Público y verificaciones, Propuesta de Pago a proveedores, cajas chicas y viáticos, Gestión de la Deuda Interna, Registro y Control de Crédito Público, Plan de Cuentas y registros contables, Contabilidad - emisión información financiera, Registro de compras y contrataciones administrativas, Gestión de Materiales y suministros, Gestión de Bienes durables, Módulo de Consolidación, Portales: información del resto del sector Público y Beneficiarios del estado, Consolidación de cifras de estadísticas fiscales de las finanzas públicas, Programación Financiera de TN, Centro de Gestión de Pagos de la Tesorería Nacional, Portal de Servicios Financieros, Centro de Gestión de Ingresos del Sector Público, Portal de pago del Ciudadano, Pago de divisas, Documentación técnica y funcional de cada despliegue, Plan de contingencia y recuperación, Informe de Capacitación de los desplegables realizados ,Informes de avance del proyecto, Informes

Entregable	Descripción
	periódicos de Seguimiento GDC, AO, CTD ,Acta de aceptación de entregables.
Entregable 12	Plan del despliegue, Documento de Pruebas Integradas Fase 2 – TH, Gestión de Desarrollo (Gestión del desempeño), Gestión de la organización del Trabajo (Configuración del sistema, Análisis ocupacional, cambio especialidad, cambios en puestos de confianza, Relación de Puestos en la ejecución, Nivel de empleo), Gestión de la Compensación, Gestión de Planillas, Gestión de Pagos, Procesos, Portal del Funcionario, Documentación técnica y funcional de cada despliegue, Plan de contingencia y recuperación, Informe de Capacitación de los desplegables realizados, Acta de aceptación de entregables
Entregable 13	Plan del despliegue, Documento de Aceptación producto Fase 2 -AF, Presupuesto Nacional, Presupuesto resto del Sector Público, Propuesta de Pago a proveedores, cajas chicas y viáticos, Programación Financiera de TN, Centro de Gestión de Pagos de la Tesorería Nacional y cambio de divisas, Portal de Servicios Financieros, Centro de Gestión de Ingresos del Sector Público, Portal de pago del Ciudadano, Pago de divisas, Gestión de la Deuda Interna, Registro y Control de Crédito Público, Contabilidad, Registro de compras y contrataciones administrativas, Gestión de Materiales y suministros, Gestión de Bienes durables, Módulo de Consolidación, Portales: información del resto del sector Público y Beneficiarios del estado, Consolidación de cifras de estadísticas fiscales de las finanzas públicas, Documentación técnica y funcional de cada despliegue, Plan de contingencia y recuperación, Informe de Capacitación de los desplegables realizados, Informes de avance del proyecto, Informes periódicos de Seguimiento GDC, AO, CTD, Acta de aceptación de entregables.
Entregable 14	Plan del despliegue, Aceptación de producto Fase 2 – TH, Gestión de Empleo (nombramiento), Gestión de Servicios de personal, Gestión de Desarrollo (Gestión del desempeño), Gestión de la organización del Trabajo (Configuración del sistema, Análisis ocupacional, cambio especialidad, cambios en puestos de confianza, Relación de Puestos en la ejecución, Nivel de empleo), Gestión de la Compensación, Gestión de Planillas, Gestión de Pagos, Procesos, Portal del Funcionario, Documentación técnica y funcional de cada despliegue, Plan de contingencia y recuperación, Informe de Capacitación de los desplegables realizados, Acta de aceptación de entregables.
Entregable 15	Plan del despliegue, Documento de Pruebas Unitarias Fase 3 -TH, Gestión de Empleo (excepto nombramiento), Gestión de Desarrollo (Capacitación y Concurso Interno, Gestión de la organización del Trabajo (medición de la gestión), Gestión de las relaciones humanas y sociales, Documento de Pruebas Unitarias Fase 3 -AF, Seguimiento y evaluación de ejecución presupuestaria, Cálculo de la regla fiscal, Proyecciones Plurianuales, Articulación Plan-presupuesto, Deuda Políticas de la Tesorería Nacional, Traslados de Cuotas, Seguimiento y control de endeudamiento público, Documentación técnica y funcional de cada despliegue, Plan de contingencia y recuperación, Informe de Capacitación de los desplegables realizados, Informes de avance del proyecto, Informes periódicos de Seguimiento GDC, AO, CTD, Acta de aceptación de entregables.
Entregable 16	Plan del despliegue, Documento de Pruebas Integradas Fase 3 – AF, Control y fiscalización de la ejecución del presupuesto nacional, Seguimiento y evaluación de ejecución presupuestaria, Cálculo de la regla fiscal, Proyecciones Plurianuales, Articulación Plan-presupuesto, Inversiones de la Tesorería Nacional, Deuda Políticas de la Tesorería Nacional, Traslados de

Entregable	Descripción
	Cuotas, Seguimiento y control de endeudamiento público, Certificaciones de salarios devengados, Registro de instituciones aptas a recibir donaciones, Análisis de información, Documentación técnica y funcional de cada despliegue, Plan de contingencia y recuperación, Informe de Capacitación de los desplegables realizados, Informes de avance del proyecto, Informes periódicos de Seguimiento GDC, AO, CTD, Acta de aceptación de entregables.
Entregable 17	Plan del despliegue, Documento de Pruebas Integradas Fase 3 – TH, Gestión de Empleo (excepto nombramiento), Gestión de Desarrollo (Capacitación y Concurso Interno), Gestión de la organización del Trabajo (medición de la gestión), Gestión de las relaciones humanas y sociales, Portal de Reclutamiento, Análisis de información e inteligencia de negocios, Documentación técnica y funcional de cada despliegue, Plan de contingencia y recuperación, Informe de Capacitación de los desplegables realizados, Acta de aceptación de entregables.
Entregable 18	Plan del despliegue, Documento de Aceptación producto Fase 3 – AF, Control y fiscalización de la ejecución del presupuesto nacional, Seguimiento y evaluación de ejecución presupuestaria, Cálculo de la regla fiscal, Proyecciones Plurianuales, Articulación Plan-presupuesto, Inversiones de la Tesorería Nacional, Deuda Políticas de la Tesorería Nacional, Traslados de Cuotas, Seguimiento y control de endeudamiento público, Certificaciones de salarios devengados, Registro de instituciones aptas a recibir donaciones, Análisis de información, Documentación técnica y funcional de cada despliegue, Plan de contingencia y recuperación, Informe de Capacitación de los desplegables realizados, Informes de avance del proyecto, Informes periódicos de Seguimiento GDC, AO, CTD, Acta de aceptación de entregables.
Entregable 19	Plan del despliegue, Documento de Aceptación de producto Fase 3 – TH, Gestión de Empleo (excepto nombramiento), Gestión de Desarrollo (Capacitación y Concurso Interno, Gestión de la organización del Trabajo (medición de la gestión), Gestión de las relaciones humanas y sociales, Portal de Reclutamiento, Análisis de información e inteligencia de negocios, Documentación técnica y funcional de cada despliegue, Plan de contingencia y recuperación, Informe de Capacitación de los desplegables realizados, Acta de aceptación de entregables.
Entregable 20	Aceptación operacional, Mapa de ruta tecnológica para el aprovechamiento continuo de nuevas tecnologías, Informe final de Capacitación, Plan de refuerzo de capacitación, Informe final de GDC, AO CTD.

SubComponente 1.3 Modernizar los sistemas integrados de gestión de información financiera pública por medio, entre otros, de mejoras a su funcionalidad, tecnología e interconectividad.

PRODUCTO	ALCANCE EDT	TIEMPO			COSTO	COMPRAS	RESPONSABLE	
	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	NOMBRE
1.3.1 E-Learning	Plan de trabajo	2 semanas	2 semanas*	0%	\$ 550 000,00	RFB	Goods	Solana Olivo Brito
	Instalación de la plataforma	2 semanas	4 semanas*	0%		RFB	Goods	Solana Olivo Brito
	Parametrización de la Plataforma para DGSC y MH	6 semanas	10 semanas*	0%		RFB	Goods	Solana Olivo Brito
	Parametrización de la Plataforma para 43 instituciones	6 semanas	16 semanas*	0%		RFB	Goods	Solana Olivo Brito
	Instalación de la herramienta de autoría	1 semanas	4 semanas*	0%		RFB	Goods	Solana Olivo Brito
	<i>Instalación de la herramienta</i> Elemento para creación de reportes vía LRS (Learning Record Store).	1 semanas	4 semanas*	0%		RFB	Goods	Solana Olivo Brito
	<i>Parametrización de la herramienta</i> Elemento para creación de reportes vía LRS (Learning Record Store).	4 semanas	8 semanas*	0%		RFB	Goods	Solana Olivo Brito
	<i>Instalación de la herramienta</i> Elemento para Segmentación de audiencias	1 semanas	4 semanas*	0%		RFB	Goods	Solana Olivo Brito
	Parametrización de la herramienta Elemento para Segmentación de audiencias	4 semanas	8 semanas*	0%		RFB	Goods	Solana Olivo Brito
	<i>Capacitación a usuarios de la DGSC y MH</i>	1 semana	10 semanas*	0%		RFB	Goods	Solana Olivo Brito
	<i>Capacitación a usuarios del resto de instituciones</i>	2 semanas	16 semanas*	0%		RFB	Goods	Solana Olivo Brito
	<i>Desarrollo de cursos virtuales DGSC – 1º año</i>	1 año	52 semanas*	0%		RFB	Goods	Solana Olivo Brito
	<i>Desarrollo de cursos virtuales MH – 1º año</i>	1 año	52 semanas*	0%		RFB	Goods	Solana Olivo Brito
	<i>Desarrollo de cursos virtuales DGSC – 2º año</i>	1 año	104 semanas*	0%		RFB	Goods	Solana Olivo Brito
	<i>Desarrollo de cursos virtuales MH – 2º año</i>	1 año	104 semanas*	0%		RFB	Goods	Solana Olivo Brito
<i>Desarrollo de cursos virtuales DGSC – 3º año</i>	1 año	156 semanas*	0%	RFB	Goods	Solana Olivo Brito		
<i>Desarrollo de cursos virtuales MH – 3º año</i>	1 año	156 semanas*	0%	RFB	Goods	Solana Olivo Brito		

Se encuentra pendiente la distribución de presupuesto total asignado al producto 1.3.1 entre los entregables. Actualmente los \$550.000,00 corresponden en el monto definido inicialmente en el plan de adquisiciones.

SubComponente 2.1 Optimización y automatización de los procesos tributarios básicos.

PRODUCTO	ALCANCE EDT			TIEMPO			COSTO	COMPRAS		RESPONSABLE
	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	NOMBRE		
2.1.1 Adquisición Sistema Tributario	Inicio del Proyecto	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	1 semana*	0%	\$ 25 000 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz		
	Taller demostración herramienta estándar	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	6 semana*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz		
	Planeación detallada y entendimiento del alcance	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	14 semana*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz		
	Diseño del Modelo Conceptual de la Solución, Macroprocesos y procesos detallados	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	27 semana*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz		
	Portal tributario, Registro Único Hacendario, Buzón Hacendario, Comunicaciones y notificaciones, Flujos relacionados con registro (aduaneros y tributarios)	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	40 semana*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz		
	Trámites Tributarios (primera fase), Servicios al Contribuyente (citas, atención presencial y virtual, chatbots, call center), Consulta única hacendaria (Datos relacionados con registro y fuentes externas disponibles, trámites), Digesto Hacendario	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	54 semana*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz		
	Declaración y Pagos (Formularios, presentación, pago, rectificaciones), Cuenta Corriente Tributaria incluyendo Registro Contable, Retenciones, Preenado de retenciones, Ajustes al Registro Hacendario	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	68 semana*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz		
	Exoneraciones, Trámites Fase 2, Indicadores y Estadísticas Gerenciales (Registro, trámites, exoneraciones, declaraciones y pagos)	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	82 semana*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz		
	Omissiones, Inconsistencias y Morosidad, Proceso sancionador, Devoluciones	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	96 semana*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz		
	Preenado IVA y Renta, Intercambio de Información Internacional, Consulta Única Hacendaria (Datos relacionados con declaraciones, omisiones, morosidad)	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	111 semana*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz		
	Fiscalización, Fiscalización de incentivos, Flujos aduaneros de incidencias, recursos, reclamos y litigios)	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	125 semana*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz		
	Cobro Judicial, Policía de Control Fiscal, Tribunal Fiscal Administrativo, Proceso recursivo, Registro de Ingresos Cobro Judicial.	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	140 semana*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz		
Valoración de bienes muebles e inmuebles, Consulta Integral Hacendaria parte 3 (Resto de fuentes), Indicadores y Estadísticas Gerenciales (Resto de indicadores), Trámites-Fase 3	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	156 semana*	0%	RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz				
Aceptación operacional	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	174 semana*	0%	RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz				

Se encuentra pendiente la distribución de presupuesto total asignado al producto 2.1.1 entre los entregables. Actualmente los \$25 000 000,00 corresponden en el monto definido inicialmente en el plan de adquisiciones.

SubComponente 3.1 Fortalecer los controles aduaneros y los trámites de despacho aduanero

PRODUCTO	ALCANCE EDT	TIEMPO			COSTO	COMPRAS	CATEGORIA	RESPONSABLE
	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION		NOMBRE
3.1.1 Consultor Especialista en Ingresos- Especialista en Aduanas	Plan de trabajo, el cual se deberá presentar el último día hábil de la primera semana de trabajo.	10 días	abr-22	100%	\$ 6 061,60	INDV	Consultant Services	Alejandro Garcia Ceballos
	Documento con los ajustes a los términos de referencia existentes según observaciones realizadas por Banco Mundial.	21 días	abr-22	100%	\$ 23 922,40	INDV	Consultant Services	Alejandro Garcia Ceballos
	Documentos que contengan las respuestas a las preguntas que puedan realizar los distintos proveedores participantes en el evento de licitación.	30 días	jun-22	100%	\$ 1 212 320,00	INDV	Consultant Services	Alejandro Garcia Ceballos
	Informe de evaluación de propuestas presentadas por los distintos oferentes.	17 días	jul-22	0%	\$ 1 212 320,00	INDV	Consultant Services	Alejandro Garcia Ceballos
	Diseño de la prueba de concepto a realizar con el proveedor seleccionado e informe del resultado de la evaluación de la prueba de concepto	30 días	oct-22	0%	\$ 606 160,00	INDV	Consultant Services	Alejandro Garcia Ceballos
	Documento con recomendaciones de modificaciones a la propuesta de modelo de datos de la OMA presentada por el proyecto de modernización de la Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE	26 días	jul-22	0%	\$ 12 123,20	INDV	Consultant Services	Alejandro Garcia Ceballos
	Documento con recomendaciones de modificaciones a la estrategia y plan de implementación de la propuesta de levantamiento de inventario para depósitos fiscales	25 días	may-22	60%	\$ 12 123,20	INDV	Consultant Services	Alejandro Garcia Ceballos
	Documento con recomendaciones de modificaciones a la estrategia y plan de implementación de la propuesta de levantamiento de inventario para zonas francas.	25 días	may-22	60%	\$ 12 123,20	INDV	Consultant Services	Alejandro Garcia Ceballos
	Documento con recomendaciones de modificaciones a la estrategia y plan de implementación de la propuesta de otras victorias tempranas que puedan visualizarse que apoyen la implementación del proyecto de transformación digital de aduanas	11 días	jul-22	0%	\$ 12 123,20	INDV	Consultant Services	Alejandro Garcia Ceballos
Documento con propuestas de modificación al marco legal y normativo actual que permita implementar el nuevo modelo de negocio	11 días	ago-22	0%	\$ 12 123,20	INDV	Consultant Services	Alejandro Garcia Ceballos	

En el siguiente cuadro se muestra el producto 3.1.2, donde se encuentra pendiente la distribución de presupuesto total asignado entre los entregables. Actualmente los \$25 000 000,00 corresponden en el monto definido inicialmente en el plan de adquisiciones.

PRODUCTO	ALCANCE EDT	TIEMPO			COSTO PRESUPUESTO	COMPRAS		RESPONSABLE NOMBRE
	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE		TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	
3.1.2 Adquisición del Sistema Aduanero	Inicio del Proyecto	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	1 semana*	0%	\$ 25 000 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Plan del Proyecto, Acuerdo de Alcance, Cronograma detallado	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	6 semanas*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Taller sobre el COTS ofertado	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	13 semanas*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Diseño Conceptual, Análisis de Brechas, Macroprocesos y Procesos Detallados	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	27 semanas*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Manifiesto aereo, courier y terrestre, Tránsito SIECA, Avances portal aduanero, 1ra fase contabilidad	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	40 semanas*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Contabilidad 2da. Fase, Portal Aduanero 2da fase, Indicadores y Estadísticas	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	66 semanas*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Incidencias, reclamos y litigios, PCF 1ra parte, Avances Portal	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	84 semanas*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Control posterior, Zonas francas, Declaración postal, Declaración viajeros, Importación temporal vehículos, Archivo digital, Avances portal aduanero	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	97 semanas*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Incidencias, reclamos y litigios 1ra parte, PCF 2da parte, Avances Portal	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	119 semanas*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Valoración, Garantías, Laboratorio, Subastas, donaciones y abandono, Portal aduanero	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	145 semanas*	0%		RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
Aceptación Operacional	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	158 semanas*	0%	RFB	Non-Consulting Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz		

PRODUCTO	ALCANCE EDT	TIEMPO			COSTO	COMPRAS		RESPONSABLE
	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE		TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	
3.1.3 Servicio de Digitalización y Gestor Documental en el Ministerio de Hacienda, según demanda	Plan de Trabajo	2 semanas	2 semanas*	0%	\$ 1 812 071,00	RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Imágenes Digitalizadas Mes 1	1 mes	1 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Imágenes Digitalizadas Mes 2	1 mes	2 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Imágenes Digitalizadas Mes 3	1 mes	3 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Imágenes Digitalizadas Mes 4	1 mes	4 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Imágenes Digitalizadas Mes 5	1 mes	5 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Imágenes Digitalizadas Mes 6	1 mes	6 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Imágenes Digitalizadas Mes 7	1 mes	7 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Imágenes Digitalizadas Mes 8	1 mes	8 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Imágenes Digitalizadas Mes 9	1 mes	9 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Imágenes Digitalizadas Mes 10	1 mes	10 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Capacitación Mes 1	1 mes	11 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Capacitación Mes 2	1 mes	12 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Capacitación Mes 3	1 mes	13 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Capacitación Mes 4	1 mes	14 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Capacitación Mes 5	1 mes	15 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Capacitación Mes 6	1 mes	16 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Capacitación Mes 7	1 mes	17 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Capacitación Mes 8	1 mes	18 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Capacitación Mes 9	1 mes	19 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Capacitación Mes 10	1 mes	20 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Capacitación Mes 11	1 mes	21 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Capacitación Mes 12	1 mes	22 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Capacitación Mes 13	1 mes	23 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Capacitación Mes 14	1 mes	24 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
	Capacitación Mes 15	1 mes	25 mes*	0%		RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana
Capacitación Mes 16	1 mes	26 mes*	0%	RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana		
Capacitación Mes 17	1 mes	27 mes*	0%	RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana		
Capacitación Mes 18	1 mes	28 mes*	0%	RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana		
Capacitación Mes 19	1 mes	29 mes*	0%	RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana		
Capacitación Mes 20	1 mes	30 mes*	0%	RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana		
Capacitación Mes 21	1 mes	31 mes*	0%	RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana		
Capacitación Mes 22	1 mes	32 mes*	0%	RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana		
Capacitación Mes 23	1 mes	33 mes*	0%	RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana		
Capacitación Mes 24	1 mes	34 mes*	0%	RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana		
Capacitación Mes 25	1 mes	35 mes*	0%	RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana		
Capacitación Mes 26	1 mes	36 mes*	0%	RFQ	Non-Consulting Services	Emilio Chacon Umana		

El producto 3.1.3 es un servicio específico, el cual se consume su presupuesto según demanda en el tiempo.

SubComponente 3.2 Mejorar los servicios de facilitación del comercio a través de la provisión de financiamiento

PRODUCTO	ALCANCE EDT	TIEMPO			COSTO	COMPRAS	CATEGORIA	RESPONSABLE
	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION		NOMBRE
3.2.1 Desarrollo del Portal del Ministerio de Hacienda	1) Portal Hacendario/ Plataforma Datos Abiertos	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	16 sem*	0%	\$ 2 500 000,00	RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon
	2) Mesa Corporativa de Servicios	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	24 sem*	0%		RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon
	3) Contact Center/ Omnicanalidad	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	26 sem*	0%		RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon

Se encuentra pendiente la distribución de presupuesto total asignado al producto 3.2.1 entre los entregables. Actualmente los \$2 500 000,00 corresponden en el monto definido inicialmente en el plan de adquisiciones

Subcomponente 3.3 Implementación de un marco basado en el riesgo y una auditoría posterior al despacho.

PRODUCTO	ALCANCE EDT	TIEMPO			COSTO PRESUPUESTO	COMPRAS		RESPONSABLE NOMBRE
	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE		TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	
3.3.1 Sistema informático para la consolidación de saldos de los Grandes Contribuyentes Nacionales	Inicio	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	1 semanas*	0%	\$ 150 000,00	QCBS	Consultant Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Plan de proyecto	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	2 semanas*	0%		QCBS	Consultant Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Documento de requerimientos	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	4 semanas*	0%		QCBS	Consultant Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Ciclo corto de desarrollo 1: Módulo de Cuenta Corriente	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	8 semanas*	0%		QCBS	Consultant Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Ciclo corto de desarrollo 2: Módulo de gestión para la inclusión y detalle de ajustes	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	12 semanas*	0%		QCBS	Consultant Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Ciclo corto de desarrollo 3: Módulo de control de saldos a favor, deudores y compensaciones	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	16 semanas*	0%		QCBS	Consultant Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Ciclo corto de desarrollo 4: Módulo de extracción de la información de la cuenta por los criterios consultados	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	20 semanas*	0%		QCBS	Consultant Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Ciclo corto de desarrollo 5: Módulo de informe de consolidación de saldos	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	24 semanas*	0%		QCBS	Consultant Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Ciclo corto de desarrollo 6: Módulo de Acceso / Consulta de Bitácoras	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	28 semanas*	0%		QCBS	Consultant Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Documento documento de diseño detallado de arquitectura de la solución	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	8 semanas*	0%		QCBS	Consultant Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Documento de dimensionamiento de arquitectura requerida	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	8 semanas*	0%		QCBS	Consultant Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Informe de Aceptación Operacional de la Solución	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	32 semanas*	0%		QCBS	Consultant Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz

Se encuentra pendiente la distribución de presupuesto total asignado al producto 3.3.1 entre los entregables. Actualmente los \$150 000,00 corresponden en el monto definido inicialmente en el plan de adquisiciones.

ALCANCE EDT		TIEMPO			COSTO	COMPRAS		RESPONSABLE
PRODUCTO	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	NOMBRE
3.3.2. Sistema de Actas, de Correspondencia, Seguimiento de Informes y Control de Vehículos	Plan de proyecto	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	2 semanas*	0%	\$ 200 000,00	RFQ	Goods	Carlos Rodriguez Romero
	Documento de requerimientos	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	5 semanas*	0%		RFQ	Goods	Carlos Rodriguez Romero
	Documento de diseño detallado de arquitectura de la solución	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	9 semanas*	0%		RFQ	Goods	Carlos Rodriguez Romero
	Documento de dimensionamiento de arquitectura requerida	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	9 semanas*	0%		RFQ	Goods	Carlos Rodriguez Romero
	Implementación	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	14 semanas*	0%		RFQ	Goods	Carlos Rodriguez Romero
	Estabilización del sistema	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	17 semanas*	0%		RFQ	Goods	Carlos Rodriguez Romero
	Informe de Aceptación Operacional de la Solución	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	17 semanas*	0%		RFQ	Goods	Carlos Rodriguez Romero

Se encuentra pendiente la distribución de presupuesto total asignado al producto 3.3.2 entre los entregables. Actualmente los \$200 000,00 corresponden en el monto definido inicialmente en el plan de adquisiciones.

SubComponente 4.1 Fortalecer las funciones de gestión de los recursos humanos del MdH

PRODUCTO	ALCANCE EDT	TIEMPO			COSTO	COMPRAS	CATEGORIA	RESPONSABLE
	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION		NOMBRE
4.1.1 Pliego de Capacitación de Cierre de Brechas	Producto PLA-E1: Plan Detallado y Estrategia de Implementación del Programa de Capacitación para el Cierre de Brechas	5 semanas	5 semanas*	0%	\$ 100 000,00	QCBS	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth
	Producto PLA-E2: Diseño de enfoque metodológico del Programa de Capacitación para Cierres de Brechas y Estrategia para la evaluación integral de cierre de brechas.	4 semanas	9 semanas*	0%	\$ 100 000,00	QCBS	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth
	Producto LTD-E1: Reporte Ejecutivo Parcial de los Seminarios de Liderazgo en Transformación Digital (LTD) – Periodo 1	14 semanas	23 semanas*	0%	\$ 100 000,00	QCBS	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth
	Producto CIO-E1: Reporte Ejecutivo de Finalización de Especialización en Comunicación e Imagen Organizacional (CIO)	5 semanas	28 semanas*	0%	\$ 100 000,00	QCBS	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth
	Producto GDC-E1: Reporte Ejecutivo de Finalización de la Especialización en Gestión del Cambio (GDC)	3 semanas	31 semanas*	0%	\$ 100 000,00	QCBS	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth
	Producto GDP-E1: Reporte Ejecutivo de Finalización de Especialización en Gestión de Proyectos (GDP)	3 semanas	31 semanas*	0%	\$ 140 000,00	QCBS	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth
	Producto DSC-E1: Reporte Ejecutivo de Finalización de la Especialización en Diseño de Servicio y Experiencia del Cliente (DSC)	2 semanas	33 semanas*	0%	\$ 140 000,00	QCBS	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth
	Producto LTD-E2: Reporte de Conclusión de Seminarios de Liderazgo en Transformación Digital (LTD) y Evaluación Inicial para Cierre de Brechas	8 semanas	41 semanas*	0%	\$ 200 000,00	QCBS	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth
	Producto AND-E1: Reporte Ejecutivo de Finalización de la Especialización en Analítica de Datos (AND)	2 semanas	43 semanas*	0%	\$ 200 000,00	QCBS	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth
	Producto AEM-E1: Reporte Ejecutivo de Finalización de Especialización en Arquitectura Empresarial (AEM)	3 semanas	46 semanas*	0%	\$ 220 000,00	QCBS	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth
	Producto SIN-E1: Reporte Ejecutivo de Finalización de Especialización en Seguridad Informática (SIN)	3 semanas	46 semanas*	0%	\$ 300 000,00	QCBS	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth
Producto EVI-E1: Reporte sobre la Evaluación Integral y Conclusión del Programa de Capacitación para Cierre de Brechas y Especializaciones Técnicas.	2 semanas	48 semanas*	0%	\$ 300 000,00	QCBS	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth	

SubComponente 4.2 Modernizar e integrar la infraestructura de tecnologías de la información y comunicación y proveer apoyo para la puesta en marcha de la agenda de transformación digital.

ALCANCE EDT		TIEMPO			COSTO	COMPRAS	RESPONSABLE	
PRODUCTO	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	NOMBRE
4.2.1 Consultor Asesor experto Líder	Ajuste y actualización de TDR Sistemas de Administración Financiera y Talento Humano, Sistema Tributario y Sistema Aduanero, y los de la Consultoría Integradora	15 días	jul-22	0%	\$ 29 012,60	INDV	Consultant Services	Roberto Pardo Silva
	Informe sobre Respuestas a las preguntas que realicen los participantes en los procesos licitatorios de los Sistemas de Administración Financiera y Talento Humano, Sistema Tributario y Sistema Aduanero, y los de la Consultoría Integradora	40 días	nov-22	0%	\$ 21 759,45	INDV	Consultant Services	Roberto Pardo Silva
	Informe sobre Evaluaciones de los procesos licitatorios de los Sistemas de Administración Financiera y Talento Humano, Sistema Tributario y Sistema Aduanero, y los de la Consultoría Integradora	60 días	ene-23	0%	\$ 29 012,60	INDV	Consultant Services	Roberto Pardo Silva
	Informe sobre las observaciones a los contratos de los procesos licitatorios de los Sistemas de Administración Financiera y Talento Humano, Sistema Tributario y Sistema Aduanero, y los de la Consultoría Integradora	60 días	jul-23	0%	\$ 14 506,30	INDV	Consultant Services	Roberto Pardo Silva
	Informe sobre Asesoría en los procesos licitatorios de los Proyectos Complementarios (Bus de Interoperabilidad, Portal y Datos Abiertos, Nube, CRM y Servicio al Cliente, Analítica y Lago de Datos, Gestión Documental)	40 días	jul-23	0%	\$ 29 012,60	INDV	Consultant Services	Roberto Pardo Silva
	Informe sobre Asesoría en los Planes Detallado de los Proyectos de los Sistemas de Administración Financiera y Talento Humano, Sistema Tributario y Sistema Aduanero, y los de la Consultoría Integradora.	70 días	oct-23	0%	\$ 21 759,45	INDV	Consultant Services	Roberto Pardo Silva

ALCANCE EDT		TIEMPO			COSTO	COMPRAS	RESPONSABLE	
PRODUCTO	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	NOMBRE
4.2.3 Contratación de Servicios de Nube/ Seguridad / INTEROPERABILIDAD	1. Entrega de accesos al Ministerio de Hacienda	1 semana	Por definir	0%	\$ 5 000 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Gustavo Morales Chacon
	2. Entrega de formatos para la gestión del contrato	2 semanas	Por definir	0%		RFB	Non-Consulting Services	Gustavo Morales Chacon
	3. Procedimiento y metodología de estimación para el consumo de la bolsa de horas	3 semanas	Por definir	0%		RFB	Non-Consulting Services	Gustavo Morales Chacon
	4. Mecanismo de soporte y atención de incidencias	4 semanas	Por definir	0%		RFB	Non-Consulting Services	Gustavo Morales Chacon
	5. Diseño Landing Zone de nube	5 semanas	Por definir	0%		RFB	Non-Consulting Services	Gustavo Morales Chacon
	6. Sesiones virtuales sobre nube contratada	4 semanas	Por definir	0%		RFB	Non-Consulting Services	Gustavo Morales Chacon
	1. Estrategia de Capacitación y Entrenamiento	2 semanas	Por definir	0%		RFB	Non-Consulting Services	Gustavo Morales Chacon
	2. Informe de Implementación del Landing Zone	9 semanas	Por definir	0%		RFB	Non-Consulting Services	Gustavo Morales Chacon
	3. Gestor de identidades	9 semanas	Por definir	0%		RFB	Non-Consulting Services	Gustavo Morales Chacon
	4. Entrega de Solución de interoperabilidad implementada	9 semanas	Por definir	0%		RFB	Non-Consulting Services	Gustavo Morales Chacon
	1. Plan de Capacitación y Entrenamiento	2 semana	Por definir	0%		RFB	Non-Consulting Services	Gustavo Morales Chacon
	2. Informe de implementación de servicio de monitoreo 24x7x365	4 semanas	Por definir	0%		RFB	Non-Consulting Services	Gustavo Morales Chacon
	1. Entrega de 40 servicios de intercambio de información básicos	8 semanas	Por definir	0%		RFB	Non-Consulting Services	Gustavo Morales Chacon
	1. Informe de Postura de Seguridad del Ministerio de Hacienda	22 semanas	Por definir	0%		RFB	Non-Consulting Services	Gustavo Morales Chacon
	1. Informe de implementación de solución para réplica de datos	26 semanas	Por definir	0%		RFB	Non-Consulting Services	Gustavo Morales Chacon

Se encuentra pendiente la distribución de presupuesto total asignado al producto 4.2.3 entre los entregables. Actualmente los \$5 000 000,00 corresponden en el monto definido inicialmente en el plan de adquisiciones. Se debe de tomar en cuenta que es un servicio específico, el cual se consume su presupuesto según demanda en el tiempo.

PRODUCTO	ALCANCE EDT	TIEMPO			COSTO	COMPRAS		RESPONSABLE
	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE		TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	
4.2.5 Sistema de Arquitectura Empresarial	Documento de Entendimiento.	4 semanas	Por definir	0%	\$ 140 000,00	RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon
	Plan de Trabajo.	8 semanas	feb-23	0%		RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon
	Diagnóstico de Arquitectura Empresarial del Ministerio de Hacienda.	12 semanas	ene-24	0%		RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon
	Diagnóstico de Gobernanza de Datos del Ministerio de Hacienda.	14 semanas	feb-24	0%		RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon
	Arquitectura Empresarial de Referencia del Ministerio de Hacienda.	18 semanas	mar-24	0%		RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon
	Propuesta del Proceso de Arquitectura Empresarial aprobada.	22 semanas	abr-24	0%		RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon
	Propuesta del Proceso de Gobernanza de Datos aprobada.	26 semanas	may-24	0%		RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon
	Plataforma de Arquitectura Empresarial en operación.	28 semanas	jun-24	0%		RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon
	Estrategia de Gestión del Cambio.	32 semanas	jul-24	0%		RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon
	Propuesta de ajustes a estructura organizativa.	6 semanas	ago-24	0%		RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon
	Estrategia de Cultura de Transformación Digital.	6 semanas	sep-24	0%		RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon
	Implementación de Proceso de Arquitectura Empresarial.	18 semanas	ene-24	0%		RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon
	Implementación de Proceso de Gobernanza de Datos.	18 semanas	ene-24	0%		RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon
	Capacitación en la plataforma de Arquitectura Empresarial y los procesos de Arquitectura Empresarial y Gobernanza de Datos.	1 semana	may-24	0%		RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon
	Informe de resultados de Gestión del Cambio, Alineamiento Organizacional y Cultura de Transformación Digital.	2 semanas	may-24	0%		RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon
Mapa de Ruta Arquitectura Empresarial y Gobernanza de Datos	4 semanas	dic-23	0%	RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon		
Informe de Aceptación Operacional de la Solución.	1 semana	dic-23	0%	RFB	Goods	Gustavo Morales Chacon		
4.2.6 Contratación de infraestructura de redes y telecomunicaciones	Productos por definir	Productos por definir	ene-25	0%	\$ 2 625 000,00	RFB	Non-Consulting Services	Gustavo Morales Chacon

Se encuentra pendiente la distribución de presupuesto total asignado al producto 4.2.5 entre los entregables. Actualmente los \$140 000,00 corresponden en el monto definido inicialmente en el plan de adquisiciones.

Con respecto al producto 4.2.6, el consultor indica que aún se encuentra por definir los productos, entregables y distribución del presupuesto.

Subcomponente 4.3 Proveer apoyo operacional y realizar actividades de gestión del cambio

PRODUCTO	ALCANCE EDT		TIEMPO			COSTO	COMPRAS	RESPONSABLE	
	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	NOMBRE	
4.3.1 Consultoría Integradora (AO,GC;TD)	Productos por definir	Productos por definir	Productos por definir	0%	\$ 800 000,00	QCBS	Consultant Services	Ileana Palaco Faeth	
4.3.2 Contratación de un conciliador para desarrollo de sistemas de información	Servicios profesionales por demanda honorarios: cien dólares (US\$ 100) por hora con un máximo de seiscientos dólares (US\$ 600) por día.	1 año prorrogable por periodos iguales	Cuando se requieran sus servicios	0%	\$ 30 000,00	INDV	Consultant Services	Jose Fernando Saborio Jenkins	

Con respecto al producto 4.3.1, el consultor indica que aún se encuentra por definir los productos, entregables y distribución del presupuesto.

Subcomponente 4.4 Proveer financiamiento para hacer frente a asuntos técnicos y de políticas para apoyar el proceso de reforma del MdH.

PRODUCTO	ALCANCE EDT		TIEMPO			COSTO	COMPRAS	RESPONSABLE	
	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	NOMBRE	
4.4.1 Consultor para el desarrollo de una estrategia para la adopción de la versión 2014 del Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas deL FMI en el SPNF	Producto 1	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	abr-24	0%	\$ 25 000,00	INDV	Consultant Services	Solana Olivo Brito	
	Producto 2	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	jun-24	0%	\$ 25 000,00	INDV	Consultant Services	Solana Olivo Brito	
4.4.2 Consultor en planificación y presupuesto orientado a resultados y capacitación y asesoramiento el ciclo de planificación por resultados y vinculación plan - presupuesto bajo el enfoque de gestión de resultados y la cadena de resultados	Producto 1	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	jun-23	0%	\$ 37 500,00	INDV	Consultant Services	Solana Olivo Brito	
	Producto 2	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	ago-23	0%	\$ 37 500,00	INDV	Consultant Services	Solana Olivo Brito	
	Producto 3	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	oct-23	0%	\$ 37 500,00	INDV	Consultant Services	Solana Olivo Brito	
	Producto 4	Depende dimensión del equipo del Adjudicatario	ene-24	0%	\$ 37 500,00	INDV	Consultant Services	Solana Olivo Brito	

La descripción de los entregables de los productos 4.4.1 se encuentra pendientes de definición según sus TDR.

COMPONENTE 5 Gestión del Proyecto y Fortalecimiento de Capacidades

PRODUCTO	ALCANCE EDT	TIEMPO			COSTO	COMPRAS	CATEGORIA	RESPONSABLE
	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE				
5.1 Consultor para el rol de Coordinador Componente IV Gestión del Cambio y RRHH	Plan de trabajo	1 mes	sep-21	100%	\$ 240 000,00	INDV	Consultant Services	Marisela Bello Urdaneta
	Informe mensual de actividades realizadas.	24 meses	Mensual *	38%				
	Informe de Revisión de los términos de referencia del componente IV en el área de Fortalecimiento del entorno institucional y de Gestión de cambio con las recomendaciones respectivas.	2 meses	nov-21	50%				
	Informe de la revisión de la de la Estrategia de Gestión de Cambio con las recomendaciones respectivas	3 meses	dic-21	33%				
	Reportes de los Riesgos del Proyecto vinculados a los componentes IV y emitir alternativas de solución	24 meses	Mensual *	38%				
	Informe mensual del estado de ejecución del componente IV en el Área de Fortalecimiento del entorno institucional y de Gestión de cambio	24 meses	Mensual *	38%				
	Informe de análisis técnico de ofertas de las propuestas presentadas para el Componente IV	2 meses	may-23	0%				
	Informe trimestral de avance del proyecto	24 meses	Trimestral *	25%				
	Informe final de actividades realizadas.	2 meses	ago-23	0%				

El presupuesto del producto 5.1 se distribuye mensualmente durante el contrato. Los entregables que poseen un asterisco en la fecha de entrega, hacen menciona a la periodicidad con la que se debe de entregar estos entregables.

ALCANCE EDT		TIEMPO			COSTO	COMPRAS	RESPONSABLE	
PRODUCTO	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	NOMBRE
5.2 Consultor para el rol de Coordinador Componente IV Implementación TIC	Plan de trabajo	1 mes	sep-21	100%	\$ 240 000,00	INDV	Consultant Services	Gustavo Morales Chacon
	Informe mensual de actividades realizadas.	24 meses	Mensual *	38,0%				
	Informe de Revisión de los términos de referencia del componente IV con las recomendaciones respectivas.	2 meses	sep-22	0%				
	Informe de la revisión de la Arquitectura empresarial de referencia en el apartado tecnológico.	3 meses	mar-23	0%				
	Reportes de los Riesgos del Proyecto vinculados a los componentes IV y emitir alternativas de solución	24 meses	Mensual *	38,0%				
	Informe mensual del estado de ejecución del componente IV	24 meses	Mensual *	38,0%				
	Informe de análisis técnico de ofertas de las propuestas presentadas para el Componente IV	2 meses	ene-23	0,0%				
	Informe trimestral de avance del proyecto	24 meses	Trimestral *	38,0%				
	Informe final de actividades realizadas.	2 meses	ago-23	0,0%				

El presupuesto del producto 5.2 se distribuye mensualmente durante el contrato. Los entregables que poseen un asterisco en la fecha de entrega, hacen menciona a la periodicidad con la que se debe de entregar estos entregables.

ALCANCE EDT		TIEMPO			COSTO	COMPRAS	RESPONSABLE	
PRODUCTO	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	NOMBRE
5.3 Consultor para el rol de Asesor en Planificación y Monitoreo	Plan de trabajo	1 mes	sep-21	100%	\$ 156 000,00	INDV	Consultant Services	Cristian Barquero Alvarez
	Informe mensual de actividades realizadas.	24 meses	Mensual *	58,0%				
	Plan PEP, constituido por un cronograma de ejecución física y financiera de los Componentes y Productos del Programa, en el que se definen las actividades, duraciones, costos, responsables y relaciones de precedencia, para cada uno de las actividades incluidos en el Proyecto	2 meses	jun-22	50%				
	Informe de la Implementación de la HGP	3 meses	nov-21	100%				
	Reportes de los Riesgos del Proyecto vinculados con cada componente y emitir alternativas de solución	24 meses	Mensual *	38,0%				
	Informe mensual del estado de ejecución Proyecto	24 meses	Mensual *	38,0%				
	Informe trimestral de avance del proyecto	24 meses	Trimestral *	38%				
	Informe final de actividades realizadas.	2 meses	ago-23	0%				

El presupuesto del producto 5.3 se distribuye mensualmente durante el contrato. Los entregables que poseen un asterisco en la fecha de entrega, hacen menciona a la periodicidad con la que se debe de entregar estos entregables. Esta contratación finalizó el 15 de noviembre del 2022.

ALCANCE EDT		TIEMPO			COSTO	COMPRAS	RESPONSABLE	
PRODUCTO	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	NOMBRE
5.4 Consultor para el rol de Asesor Financiero	Plan de trabajo	1 mes	sep-21	100%	\$ 320 000,00	INDV	Consultant Services	Sandra Ferreira Santos
	Revisar el manual de operación del Proyecto y realizar las propuestas de modificación y definir los procedimientos detallados vinculados con el Área financiera, contable y presupuestaria	2 meses	oct-21	100%				
	Informe mensual de actividades realizadas.	24 meses	Mensual *	38,0%				
	Preparar el Presupuesto anual del proyecto	2 meses	ene-23	50%				
	Preparar las Modificaciones presupuestarias y/o presupuestos extraordinarios del proyecto.	2 meses	sep-22	0%				
	Reportes de los Riesgos del Proyecto en temas financieros y alternativas de solución	24 meses	jun-23	29,0%				
	Conciliación de cuentas del Proyecto	24 meses	Mensual *	38,0%				
	Informe de control de saldos del Proyecto.	24 meses	Mensual *	38,0%				
	Reportes de las contrataciones y sus estados / Ejecucion financiera de contratacion	24 meses	jun-23	38,0%				
	INFORME EJECUCION PRESUPUESTARIA	24 meses	Mensual *	38,0%				
	INFORMES FINANCIEROS SEMESTRALES (IFR'S) BANCO MUNDIAL	24 meses	Semestral *	50%				
	INFORMES JUSTIFICACION DE GASTOS (SOE'S) BANCO MUNDIAL	24 meses	ago-23	29,0%				
	INFORME FINANCIERO ANUAL NO AUDITADO	2 meses	Anual *	50%				
	INFORME DE EJECUCION FINANCIERA TRIMESTRAL NO AUDITADO	24 meses	Trimestral *	0%				
INFORME FINAL DE ACTIVIDADES	2 meses	ago-23	0%					

El presupuesto del producto 5.4 se distribuye mensualmente durante el contrato. Los entregables que poseen un asterisco en la fecha de entrega, hacen menciona a la periodicidad con la que se debe de entregar estos entregables.

ALCANCE EDT		TIEMPO			COSTO	COMPRAS	RESPONSABLE	
PRODUCTO	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	NOMBRE
5.6 Consultor para el rol de Coordinador Componente I Egresos	Plan de trabajo	1 mes	sep-21	100%	\$ 352 000,00	INDV	Consultant Services	Solana Olivo Brito
	Informe mensual de actividades realizadas.	24 meses	ago-23	38,0%				
	Informe de Revisión de los términos de referencia de Componente I con las recomendaciones respectivas.	1 mes	abr-22	0%				
	Informe de la revisión del Modelo de Gestión Financiera Pública.	3 meses	nov-21	33%				
	Reportes de los Riesgos del Proyecto vinculados al Componente 1 y emitir alternativas de solución	24 meses	ago-23	38,0%				
	Informe mensual del estado de ejecución del componente I	24 meses	ago-23	38,0%				
	Informe de análisis técnico de ofertas de las propuestas presentadas para el componente I	2 meses	oct-22	0%				
	Informe trimestral de avance del proyecto	24 meses	ago-23	38,0%				
	Informe final de actividades realizadas.	2 meses	ago-23	0%				

El presupuesto del producto 5.6 se distribuye mensualmente durante el contrato. Los entregables que poseen un asterisco en la fecha de entrega, hacen menciona a la periodicidad con la que se debe de entregar estos entregables.

ALCANCE EDT		TIEMPO			COSTO	COMPRAS	RESPONSABLE	
PRODUCTO	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	NOMBRE
5.7 Consultor para el rol de Especialista en Gestión Socio Ambiental	Plan de trabajo	1 mes	sep-21	100%	\$ 36 000,00	INDV	Consultant Services	Caterina Coronado de Franco
	Evaluación Social	1 mes	mar-22	100%				
	Plan de participación de Partes Interesadas	1 mes	mar-22	100%				
	Marco de Planificación de Pueblos Indígenas	1 mes	mar-22	100%				
	Procedimientos de Gestión de Mano de Obra (ver cronograma PCAS)	1 mes	dic-21	100%				
	Plan de Gestión Ambiental y Social desarrollado (ver cronograma PCAS)	1 mes	dic-21	100%				
	Plan de Pueblos Indígenas (ver cronograma PCAS)	1 mes	jun-22	0%				
	Informe mensual de actividades realizadas	12 meses	ago-22	75%				
	Reportes de los Riesgos del Proyecto en temas socio ambientales y alternativas de solución	12 meses	ago-22	75%				
	Presentar informes al Banco cada seis meses después del final de cada semestre a partir del primer semestre después de la fecha de efectividad del proyecto	2 meses	Semestral *	50%				
	Cualquier incidente o accidente será notificado al Banco dentro de las 48 horas después de enterarse del incidente o accidente. El informe posterior se proporcionará dentro de un plazo aceptable para el Banco, según lo solicitado	12 meses	ago-22	75%				
	Informe final de actividades realizadas	1 mes	ago-22	0%				

El presupuesto del producto 5.7 se distribuye mensualmente durante el contrato. Los entregables que poseen un asterisco en la fecha de entrega, hacen menciona a la periodicidad con la que se debe de entregar estos entregables.

ALCANCE EDT		TIEMPO			COSTO	COMPRAS	RESPONSABLE	
PRODUCTO	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	NOMBRE
5.8 Consultor para el rol de Coordinador Componente II y III Ingresos	Plan de trabajo	1 mes	sep-21	100%	\$ 352 000,00	INDV	Consultant Services	Jose Ernesto Ramirez Ruiz
	Informe mensual de actividades realizadas.	24 meses	Mensual *	38,0%				
	Informe de Revisión de los términos de referencia de los Componente II y III con las recomendaciones respectivas.	2 meses	oct-21	100%				
	Informe de la revisión del Modelo de Gestión Tributaria	3 meses	nov-21	100%				
	Reportes de los Riesgos del Proyecto vinculados a los componentes II y III y emitir alternativas de solución	24 meses	Mensual *	38,0%				
	Informe mensual del estado de ejecución de los componentes II y III	24 meses	Mensual *	38,0%				
	Informe de análisis técnico de ofertas de las propuestas presentadas para los componentes II y III	2 meses	oct-22	0%				
	Informe trimestral de avance del proyecto	24 meses	Trimestral *	38%				
	Informe final de actividades realizadas.	2 meses	ago-23	0%				

El presupuesto del producto 5.8 se distribuye mensualmente durante el contrato. Los entregables que poseen un asterisco en la fecha de entrega, hacen menciona a la periodicidad con la que se debe de entregar estos entregables.

ALCANCE EDT		TIEMPO			COSTO	COMPRAS	RESPONSABLE	
PRODUCTO	ENTREGABLE	DURACION	ENTREGA	AVANCE	PRESUPUESTO	TIPO DE LICITACION	CATEGORIA	NOMBRE
5.9 Consultor para el rol de Asesor de Adquisiciones y Administración de Contratos	Plan de trabajo	1 mes	nov-21	100%	\$ 204 000,00	INDV	Consultant Services	Jose Fernando Saborio Jenkins
	Revisar el manual de operación y realizar las modificación vinculados con el Área de adquisiciones y contratos	2 meses	dic-21	100%				
	Informe mensual de actividades realizadas.	24 meses	nov-23	29%				
	Preparar Plan de Anual de Adquisiciones	5 meses	dic-22	100%				
	Reportes de los Riesgos del Proyecto en temas de contratos y adquisiciones y alternativas de solución	24 meses	nov-23	29%				
	Reportes de las adquisiciones y contratos con sus estados de situación	24 meses	nov-23	29%				
	Reporte de ejecución de los recursos asignados durante el proyecto.	24 meses	nov-23	29%				
	Informe trimestral de avance del proyecto	24 meses	ago-23	38%				
	Informe final de actividades realizadas.	2 meses	ago-23	0%				

El presupuesto del producto 5.9 se distribuye mensualmente durante el contrato. Los entregables que poseen un asterisco en la fecha de entrega, hacen menciona a la periodicidad con la que se debe de entregar estos entregables.

