

● ● ● **DOCUMENTO
EXPLICATIVO**

MANUAL DE GOBERNANZA DEL PROYECTO DE HACIENDA DIGITAL

PARA EL BICENTENARIO

VERSIÓN 3, ABRIL 2022

Contenido

I	Antecedentes	9
II	Objetivo General del Proyecto	12
III	Objetivos Específicos del Proyecto	12
IV	Objetivos del Manual de Gobernanza	13
V	Descripción de la Organización del Proyecto	13
1.	Consejo Directivo del Proyecto	15
2.	Unidad Coordinadora de Proyecto Hacienda Digital:	16
2.1	Director del Proyecto:	18
	Objetivo:	18
	Responsabilidades:	18
2.2	Asesor Ejecutivo de UCP	23
	Objetivo:	23
	Responsabilidades:	23
2.3	Especialista en Gestión Documental	25
	Objetivo:	25
	Responsabilidades:	25
2.4	Especialista en Archivística	27
	Objetivo:	27
	Responsabilidades:	27
2.5	Especialista en gestión socio ambiental	28
	Objetivo:	28
	Responsabilidades:	28
2.6	Asesor experto Coordinador en Planificación y Seguimiento, Monitoreo y Evaluación	29
	Objetivo:	29

Responsabilidades:	29
2.7 Coordinador Asesor de adquisiciones y administración de contratos (recursos del préstamo) (AAAC)	32
Objetivo:	32
Responsabilidades:	32
2.8 Experto de adquisiciones (Ministerio)	36
Objetivo:	36
Responsabilidades:	36
2.9 Coordinador Asesor de la Gestión Financiera (recursos del préstamo)	38
Objetivo:	38
Responsabilidades:	38
2.10 Experto Financiero	40
Objetivo:	40
Responsabilidades:	40
2.11 Experto Contador	42
Objetivo:	42
Responsabilidades:	42
2.12 Comité de Evaluación	44
Objetivo:	44
Responsabilidades:	45
2.12.1 Subcomités	46
Objetivo:	46
Responsabilidades:	46
3. Componentes del proyecto de Hacienda Digital	46
3.1 Componente 1: Fortalecimiento de la Gestión del Gasto Público	46
Objetivo:	46

3.1.1. Coordinador del componente, responsabilidades:.....	48
3.1.2. Líderes Funcionales componente 1, responsabilidades:.....	50
3.2 Componente 2: Mejoramiento de la eficiencia y orientación al cliente de la administración tributaria y Componente 3: Mejoramiento de los controles y servicios aduaneros	52
Mejora de la eficiencia y orientación al cliente de la administración tributaria	52
Objetivo:	52
Mejorar los controles aduaneros y los servicios para facilitar el comercio en Costa Rica	53
Objetivo:	53
3.2.1. Coordinador de los Componentes 2 y 3, responsabilidades	55
3.2.2. Líderes Funcionales de los Componentes 2 y 3, responsabilidades:	57
3.3 Componente 4: Fortalecer el entorno institucional y operativo del Ministerio de Hacienda, promoviendo su interoperabilidad	58
Objetivo:	58
3.3.1 Coordinador del componente 4: (Fortalecimiento del Entorno Institucional y Gestión del Cambio), responsabilidades:.....	60
3.3.1.1 Equipo de Gestión del Cambio	62
Objetivo:	62
Visión:	62
Misión:.....	62
Valores:.....	62
Responsabilidades:	63
Roles:	63
3.3.1.1.1 Equipo de Comunicación Institucional	65
Objetivo:	65
Responsabilidades:	66

3.3.2 Coordinador del componente 4: (Modernización e Integración de la Estructura Tecnológica de la Información)	66
Objetivo:	66
Responsabilidades:	66
Equipos del componente 4: Modernización e Integración de la Infraestructura de Tecnología:	68
3.3.2.1 Equipo de Arquitectura Empresarial	68
Objetivo:	68
Visión:	69
Misión:	69
Valores:	69
Responsabilidades:	69
Roles:	71
3.3.2.2. Equipo de Transformación Digital	75
Objetivo:	75
Visión:	75
Misión:	75
Valores:	76
Responsabilidades:	76
Roles:	77
3.3.2.3. Equipo de Seguridad de la información	78
Objetivo:	78
Visión:	78
Misión:	78
Valores:	78
Responsabilidades:	79

Roles:	81
3.3.2.4. Equipo Portal para la atención al ciudadano	87
Objetivo:	87
Visión:	87
Misión:	88
Valores:	88
Responsabilidades:	88
Roles:	89
3.3.2.5 Equipo de Gestión de Riesgo (SINIGER)	90
Objetivos:	90
Visión:	90
Misión:	91
Valores:	91
Responsabilidades:	91
Roles:	92
3.3.2.6 Equipo de Nube	96
Objetivo:	96
Visión:	96
Misión:	96
Valores:	96
Responsabilidades:	97
Roles:	97
3.3.2.7 Equipo de Interoperabilidad	99
Objetivo:	99
Visión:	99
Misión:	99

Valores:.....	99
Responsabilidades:	99
Roles:	100
3.3.2.8 Equipo de Plataforma de Herramientas para la Analítica de Datos	101
Objetivo:	101
Responsabilidades:	102
Roles:	102
3.3.2.9 Equipo del Proyecto Diseño, Desarrollo e Implementación del Sistema de Control de Gestión (SISCOG)	104
Objetivo:	104
Responsabilidades:	104
Roles:	106
3.3.2.10 Equipo de Telecomunicaciones	109
Objetivo:	109
Visión:	109
Misión:.....	109
Valores:.....	109
Responsabilidades:	110
4. Migración de Datos	110
Objetivo:	110
Responsabilidades de los Equipos:	111
Roles de los Equipos:	112
4.1 Registro Único Hacendario (RUH) y conversión de código CIU3 a CIU4	113
Visión:	113
Misión:.....	113
Valores:.....	113

4.2 Migración de Cuenta Corriente de los demás contribuyentes	113
Misión:.....	113
Visión:	114
4.3 Migración de Cuenta Corriente de los Grandes Contribuyentes	114
Misión:.....	114
Visión:	114
4.4 Digitalización de Expedientes	114
Visión:	114
Misión:.....	114
Valores:.....	115
4.5 Sistema de Administración Financiera	115
Visión:	115
Misión:.....	115
Valores:.....	116
4.6 Almacenes.....	116
Visión:	116
Misión:.....	116
Valores:.....	116
4.7 Equipo de Atención al ciudadano:	117
Objetivo:	117
Visión:	117
Misión:.....	117
Valores:.....	117
Responsabilidades:	118

El presente documento constituye una guía sobre las responsabilidades y tareas que los funcionarios y/o actores involucrados deben realizar en las diversas etapas de ejecución del proyecto de Hacienda Digital para el Bicentenario.

Este documento, debe considerarse un documento en constante cambio y como tal, podrá ser actualizado y mejorado en las distintas etapas de ejecución del Proyecto. Las modificaciones que se identifiquen como consecuencia de los cambios en requeridos en las diversas etapas de ejecución del Proyecto, por cualquiera de las partes que intervienen en el proceso, serán remitidas a la Unidad Coordinadora del Proyecto para su consideración y actualización.

I 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

II Objetivo General del Proyecto

Modernizar y digitalizar los sistemas del Ministerio de Hacienda, con el propósito de facilitar el pago de impuestos, reducir la evasión fiscal, mejorar la eficiencia del gasto y facilitar la gestión de la deuda y convertir la cultura institucional para que se trate a los ciudadanos como un cliente.

III Objetivos Específicos del Proyecto

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.

IV Objetivos del Manual de Gobernanza

Proporcionar un marco de referencia, que defina con claridad el alcance de las responsabilidades de los distintos equipos que conforman el ecosistema del proyecto y de los actores involucrados.

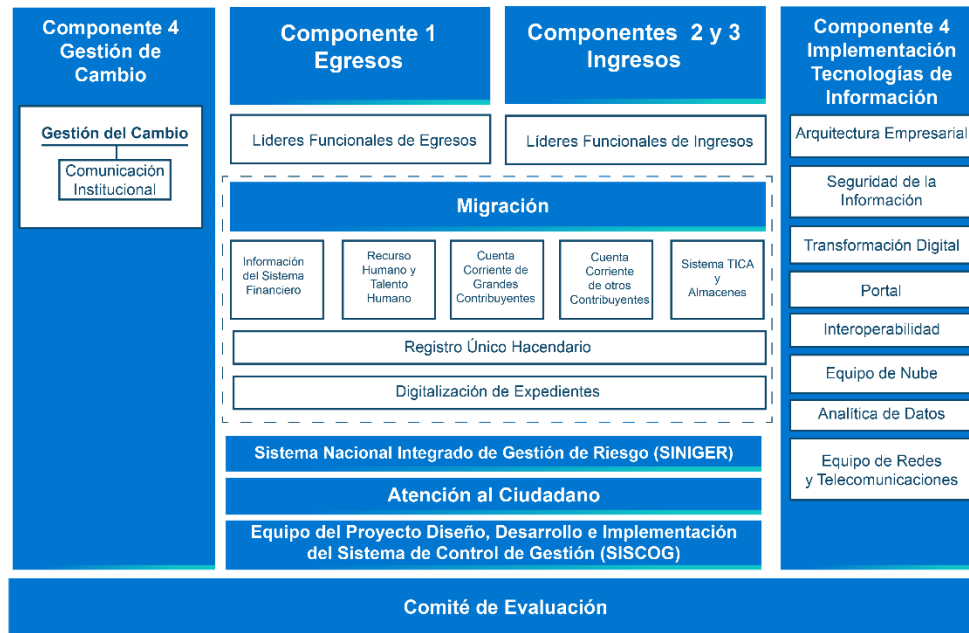
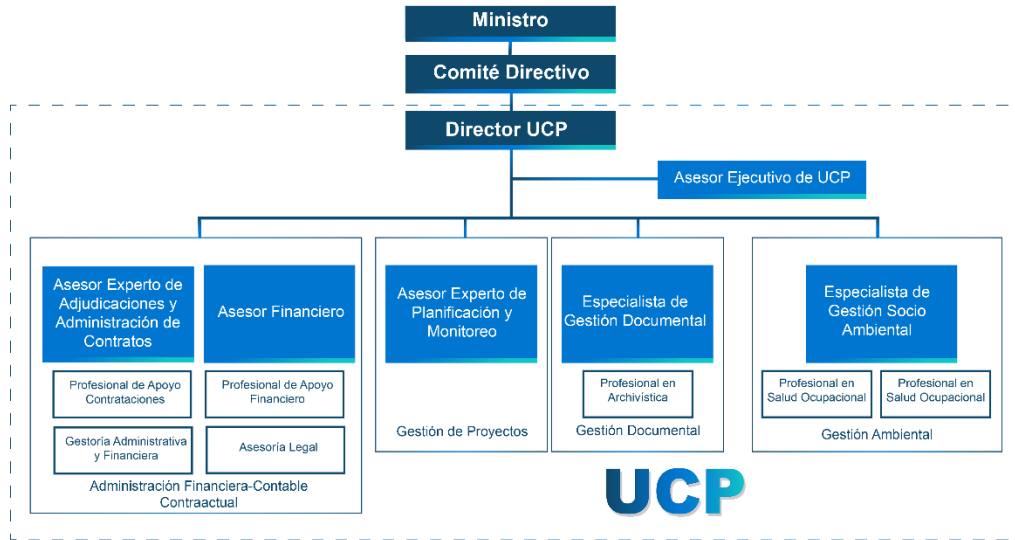
Orientar a las autoridades y a los funcionarios del Ministerio de Hacienda sobre los roles y responsabilidades de cada equipo existente.

Contar con un documento para la difusión, conocimiento, aplicación y cumplimiento.

V Descripción de la Organización del Proyecto

Es el Ministerio de Hacienda, quien será responsable de la toma de decisiones, de la dirección y de la coordinación del Programa. Hacienda se apoyará para la gestión del Proyecto Hacienda Digital en un Consejo Directivo, una Unidad Coordinadora (UCP) conformada por un equipo profesional de apoyo técnico interdisciplinario, liderado por un Director de Proyecto y en equipos funcionales integrados por funcionarios del Ministerio de Hacienda.

A continuación, se presenta la imagen correspondiente a esta organización.



1. Consejo Directivo del Proyecto

Consiste en un equipo conformado por el Ministro, Viceministros (Ingresos y Egresos), Director de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación y el Director de la UCP. Este comité directivo fue creado mediante Acuerdo DM-0031-2020 del 30 de abril del 2020.

Objetivo: Garantizar una ejecución fluida y ordenada del proyecto por medio de la toma de decisiones acertada según las necesidades estratégicas del Ministerio de Hacienda.

Responsabilidades:

- Aprobar y apoyar las reformas propuestas y los avances en la ejecución del Proyecto.
- Fijar las prioridades para el Proyecto.
- Promover la colaboración interministerial.
- Asegurar el patrocinio y soporte a la organización en el proyecto.
- Proporcionar los elementos necesarios (humanos, financieros y materiales) para la correcta ejecución del proyecto.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos del proyecto, identificando las responsabilidades de los participantes.
- Generar decisiones estratégicas en forma ágil y apoyar al equipo del proyecto en el logro de los objetivos planteados.
- Apoyar en la atención de los riesgos del proyecto, cuya resolución trascienda las competencias del Director del Proyecto y otros roles.
- Buscar la resolución de conflictos, según el nivel de criticidad y el ámbito de impacto de los mismos.
- Velar porque el proyecto siga el curso establecido en orden al alcance, tiempo y costo definidos.
- Mantener debidamente informados a los funcionarios del Ministerio de Hacienda del avance del proyecto.

- Mantener la visibilidad del proyecto en la organización, principales interesados y nivel político.
- Aprobar y comunicar el inicio y cierre del proyecto.
- Aprobar la carta constitutiva, la estructura y el plan del proyecto.
- Aprobar las solicitudes de cambios que correspondan a su campo de acción.
- Aprobar el cierre del proyecto.

El consejo se organizará de la siguiente forma:

- El Consejo sesionará una vez al mes de forma ordinaria, y extraordinariamente cuando así se disponga.
- El Director de Proyecto ejercerá el cargo de secretario y será el encargado de llevar las actas, acuerdos y custodiar la documentación que se genere.
- Se tendrá por conformado el quorum con la presencia mínima de tres integrantes del Consejo.
- Para la toma de acuerdos, se deberá contar con el voto favorable de al menos tres de los integrantes.
- Si por alguna razón algún miembro no pudiera asistir a una sesión, se podrá delegar la participación en quién se considere oportuno, siempre y cuando sea notificado de previo al secretario del Consejo.
- Los miembros del Consejo podrán convocar a los directores, asesores y otros representantes de áreas específicas que se requieran, según los temas a ser tratados, en cada sesión. Estos invitados podrán asistir a las reuniones con voz, pero sin voto.
- Aprobar la carta constitutiva, la estructura y el plan del proyecto.
- Aprobar las solicitudes de cambios que correspondan a su campo de acción.
- Aprobar el cierre del proyecto.

2. Unidad Coordinadora de Proyecto Hacienda Digital:

La unidad coordinadora fue creado mediante el artículo 2 – Ejecución del

proyecto de 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. Avalada mediante oficio MIDEPLAN-DM-OF-0955-202, de fecha José, 7 de octubre de 2021.

Constituida dentro de la estructura organizacional de Hacienda dependiente directamente del Ministro de Hacienda, conformada por un equipo profesional de apoyo técnico interdisciplinario, liderado por un Director de Proyecto y que representará al UCP en todos los actos relacionados con la ejecución del Contrato de Préstamo.

El Ministerio de Hacienda estará autorizado para realizar las contrataciones necesarias de personal profesional para la adecuada dirección del Proyecto, incluyendo entre otros, especialistas en, adquisiciones, gestión financiera, y en administración de proyectos, los cuáles serán financiados con recursos del crédito con el objetivo de garantizar la implementación del Proyecto.

El Director de Proyecto ostentará la máxima jerarquía administrativa para las funciones ejecutivas de la Unidad Coordinadora, tendrá competencia para tomar todas las decisiones y realizar todas las acciones que sean necesarias para la ejecución del proyecto, así como todas aquellas labores de supervisión y mantenimiento derivadas de su ejecución. La UCP tendrá un rol estratégico para la ejecución del proyecto y su integración inicial incluye un equipo de especialistas y consultores multidisciplinarios.

Los integrantes de la UCP quedan habilitados para participar en la toma de decisiones relacionadas con la ejecución del proyecto, las cuales serán suscritas y comunicadas por el DP, a menos que exista delegación legal, escrita y pertinente en alguno de los otros integrantes para casos concretos.

Objetivo: La UCP estará a cargo de la guía estratégica, así como de la preparación,

aprobación y supervisión de los documentos e informes (incluyendo los Informes de Seguimiento y los informes que deben presentarse al Banco en cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Contrato de Préstamo).

Además, ejecutarán las actividades previstas en el Contrato de Préstamo relativas a la Gestión Técnica Financiera y Administrativa del Proyecto, conforme las disposiciones contenidas en la Ley N.º 9922 del 21 de noviembre de 2020 publicada en el Alcance digital N.º 310 de La Gaceta N.º 278 del 23 de noviembre de 2020, el Contrato de Préstamo N.º 9075-CR y el presente manual operativo incluyendo sus anexos, y lo establecido en el Componente V, el cual incluye el fortalecimiento de capacidades y la Coordinación y Gestión de Proyectos a través de: (a) la gestión y seguimiento de proyectos; (b) la realización de tareas fiduciarias y de salvaguardias, incluido el cumplimiento de las directrices 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.

A continuación, se definen los puestos y responsabilidades de los integrantes que forman parte de la UCP:

2.1 Director del Proyecto:

Objetivo: El Director de Proyecto de la UCP es el responsable de la toma de decisiones, de la dirección de la UCP y de la coordinación, asegurando el cumplimiento del alcance total del Proyecto de acuerdo con lo previsto en los indicadores de objetivos de desarrollo de proyectos con los recursos disponibles en el plazo establecido y velando por la calidad de los entregables.

Responsabilidades:

- Asesorar a las máximas autoridades institucionales en aspectos propios de su competencia, con el fin de facilitar la toma de decisiones políticas de trascendencia e impacto a nivel institucional o nacional.

- Coordinar y negociar asuntos diversos de interés institucional y nacional con altas autoridades políticas y personeros de empresas privadas, tanto de nivel nacional como internacional, con el fin de definir estrategias, integrar esfuerzos y tomar acuerdos que favorezcan el desarrollo del país en sus diversos campos.
- Coordinar el trabajo de la UCP en el desempeño de las funciones y responsabilidades de este equipo.
- Programar, organizar y dirigir estudios y actividades en las áreas profesionales y técnicas que correspondan, tendientes al cumplimiento de los objetivos del Proyecto.
- Evaluar la ejecución de los planes de acción, en términos de sus cronogramas, ejecución financiera y resultados reales contra los previstos.
- Ejercer una adecuada coordinación con la representación del BM, en lo que se refiere a la ejecución y seguimiento del Proyecto.
- Emitir lineamientos técnicos, que tiendan a asegurar el cumplimiento de las metas del Proyecto.
- Dirigir de forma efectiva e integrada los planes elaborados, garantizando la creación de valor público, optimizando la eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, para la consecución de los objetivos Proyecto.
- Identificar y calificar los riesgos que surjan en la ejecución del proyecto, para proponer al Comité Directivo y autoridades competentes las medidas necesarias para su mitigación.
- Advertir al Comité Directivo sobre aquellos aspectos o problemas que podrían poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos establecidos para la obtención de los distintos productos, según los indicadores de alcance, calidad, costo y tiempo, definidos en la programación contenida en el cronograma y las disposiciones establecidas en el Manual Operativo del Proyecto.
- Dar seguimiento y control a los riesgos del proyecto.
- Coordinar las actividades que se desarrollan en las Unidad que dirige con funcionarios de otras dependencias internas o externas, en procura del trabajo y el consenso del equipo, con el fin de contribuir al logro de los objetivos del proyecto.

- Atender y resolver consultas que le presentan sus superiores, colaboradores y público en general, sobre diversos asuntos relativos a su competencia.
- Asignar, supervisar y evaluar las labores asignadas a sus colaboradores, con el fin de procurar que los servicios que se ofrecen de la UCP reúnan las características de oportunidad y calidad requeridas.
- Redactar y revisar informes, reglamentos, instructivos, memorandos, cartas, mensajes y otros documentos similares que surgen como consecuencia de las labores que realiza.
- Aprobar los procesos de contratación del proyecto desde la solicitud hasta el contrato a nombre del Ministerio de Hacienda.
- Mantener controles sobre los diferentes trabajos que se realizan en la UCP y velar porque se cumplan de acuerdo con los programas, fechas y plazos establecidos.
- Velar por el correcto manejo de valores, equipo, maquinaria, archivos, registros, manuales, comprobantes, informes y otros documentos.
- Evaluar el cumplimiento de las metas asignadas a los funcionarios y consultores bajo su cargo, valorando su rendimiento y contribución al logro de los objetivos, con el fin de determinar su idoneidad, la racionalidad de los procesos, las variables que inciden de manera negativa en el buen desempeño y tomar las decisiones necesarias para mejorar los servicios y el desempeño.
- Coordinar actividades o integra comisiones con funcionarios de la institución para la cual labora o de otras Dependencias, con la finalidad de resolver problemas o mejorar procedimientos, aclarar la aplicación de regulaciones y dar cumplimiento a las disposiciones técnicas, administrativas y legales que regulan su campo de actividad.
- Velar por la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades que se desarrollan.
- Realizar las labores administrativas que se derivan de su función.
- Implementar el Programa en línea con lo dispuesto en los instrumentos de gestión ambiental y social desarrollados, incluyendo: Evaluación Social (ES), Plan de Gestión Ambiental y Social (PGAS), Plan de Participación de Partes

Interesadas (PPPI), Marco de Pueblos Indígenas (MPI), Plan de Pueblos Indígenas (PPI), Plan de Gestión Laboral (PGL); así como en el Plan de Compromiso Ambiental y Social (PCAS).

- Realizar acciones que permitan asegurar el cumplimiento de las normas técnicas, sociales y ambientales en las actividades del proyecto, conforme a la normativa legal vigente;
- Mantener una comunicación constante y fluida con el Comité Directivo del Proyecto y el Banco.
- Administrar el archivo de proyecto el cual será electrónico
- Revisar y aprobar en conjunto con la contraparte funcional, todos los productos del proyecto.
- Revisar y dar el aval de los informes de avance.
- Poner en marcha el plan de proyecto, supervisar, analizar y regular el progreso y desempeño del Proyecto, ejecutando las tareas definidas a través de las áreas de conocimiento en la Administración de Proyectos, con el fin de controlar el alcance, el cronograma y mantener actualizado el plan de proyecto.
- Elaborar y gestionar las solicitudes de cambio de cronograma del proyecto incluyendo los insumos brindados por el líder funcional y el líder técnico, asimismo, de otros miembros del equipo de proyecto.
- Coordinar las reuniones de seguimiento del proyecto, reuniones mensuales de Comité Directivo del Proyecto y otras reuniones relacionadas con la gestión del proyecto.
- Brindar informes al Comité Directivo del Proyecto y al Banco sobre el avance de los proyectos.
- Formalizar la completitud de todas las actividades y etapas del proyecto.
- Participar en el establecimiento del alcance de los proyectos, participando e involucrando a los principales interesados para que en conjunto se definan los productos específicos esperados, en el plazo y presupuesto estimado, a fin de formalizar el inicio del proyecto en función de la necesidad y alcance aprobado.
- Elaborar los planes de los proyectos, participando e involucrando a los principales interesados para que se desarrolle la planificación de los tiempos,

costos y recursos humanos, operativos y financieros necesarios para el desarrollo de los productos del proyecto.

- Gestionar y controlar los proyectos, aplicando técnicas y herramientas que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos del proyecto en tiempo, costo y alcance.
- Promover las relaciones y comunicación con los interesados del proyecto.
- Asegurar y controlar la calidad de los productos a fin de verificar que se estén desarrollando de acuerdo a los requerimientos.
- Dar seguimiento al cronograma de trabajo, llevando un control de los tiempos, costos y recursos del proyecto.
- Anticipar la desviación de cualquier punto del Proyecto y tomar las acciones correctivas necesarias en forma inmediata.
- Gestionar el cierre o finalización del proyecto, validando con el equipo de trabajo que los productos desarrollados se han entregado de acuerdo con los criterios de calidad, requerimientos establecidos y plazos previstos.
- Mantener una estrecha comunicación y coordinación con los equipos del proyecto, que facilite el buen desempeño de su trabajo, comunicando mediante el uso de los canales y medios definidos, todas las situaciones, problemas, riesgos y demás aspectos relevantes, para garantizar una debida comunicación con los equipos y asegurar una adecuada gestión de los proyectos.
- Validar el contenido del Plan Anual de Adquisiciones para el Proyecto y sus revisiones y proporcionar los insumos para su preparación.
- Validar las especificaciones técnicas de los bienes, servicios de no consultoría, obras o servicios de consultoría a obtener con los objetivos respectivos del proyecto.
- Tramitar toda solicitud de “no objeción” con el Banco.
- Coordinar con la Unidad Técnica responsable de la contratación, para que esta gire la orden de inicio del contrato
- Realizar el monitoreo y asegurar el cumplimiento de los indicadores de cumplimiento del proyecto.

- Implementar el Programa en línea con lo dispuesto en los instrumentos de gestión ambiental y social desarrollados, incluyendo: Evaluación Social (ES), Plan de Gestión Ambiental y Social (PGAS), Plan de Participación de Partes Interesadas (PPPI), Marco de Pueblos Indígenas (MPI), Plan de Pueblos Indígenas (PPI), Plan de Gestión Laboral (PGL); así como en el Plan de Compromiso Ambiental y Social (PCAS).
- Realizar acciones que permitan asegurar el cumplimiento de las normas técnicas, sociales y ambientales en las actividades del proyecto, conforme a la normativa legal vigente
- Cualquier otro asunto relacionado con las competencias de la UCP del Proyecto.

2.2 Asesor Ejecutivo de UCP

Objetivo: Asesorar a la Dirección del Proyecto y al equipo de la Unidad Coordinadora de Proyecto en la solución de los problemas y soluciones de despacho de un proyecto complejo, como lo es el Contrato de Préstamo.

Responsabilidades:

- Administrar y gestionar puntualmente la agenda del DP.
- Asistir en la coordinación de reuniones y la elaboración de la minuta correspondiente.
- Apoyar en la preparación de informes, oficios y demás documentos que sean solicitados por el DP, así como en la gestión de aprobaciones, vistos buenos y firmas requeridas
- Colaborar en la investigación a profundidad de temas relacionados con la consecución de los fines de los proyectos.
- Apoyar el proceso de control minucioso de las Herramientas de Gestión del Proyecto, de acuerdo con lo establecido dentro de las normas BM.
- Recibir, procesar, clasificar y remitir a la persona encargada del archivo los documentos e informes del Proyecto que le correspondan, de acuerdo con las

funciones asignadas, utilizando los procedimientos y sistemas de información que le defina la UCP.

- Participar en las reuniones periódicas de seguimiento del Proyecto con la UCP los demás especialistas y asesores, las unidades intervinientes, así como con el personal del Banco.
- Realizar un seguimiento minucioso de todo acuerdo, proceso, actividad y/o requerimiento que sea señalado por el DP.
- Asistir en la elaboración de documentos y gestión de los mismos así como apoyo logístico que sea requerido.
- Cualquier otro asunto relacionado con las competencias de la UCP del Proyecto y que le sea asignado por el DP, en especial aquellos necesarios para el cumplimiento de requerimientos del BM y Crédito Público.
- Suministrar información que sirva a los especialistas y asesores correspondientes para velar por la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades que se desarrollan. Esto bajo la guía del DP.
- Redactar y revisar minutas, informes, reglamentos, instructivos, memorandos, cartas, mensajes y otros documentos similares que surgen como consecuencia de las labores que realiza.
- Apoyar al DP para asegurar que los procedimientos que implemente la UCP relativos a la gestión financiera del Proyecto cumplan con los requisitos del Contrato y la normativa del Banco.
- Realizar las labores que se derivan de su función asumiendo la total responsabilidad profesional correspondiente.
- Dar seguimiento a múltiples agendas internas y externas, correspondencia de ambos tipos, manejo de herramientas que usualmente utiliza el BM, como él y sus registros.
- Monitorear y apoyar los procesos de los especialistas y asesores en sus obligaciones frente al Ministerio de Hacienda, tanto Dirección de Crédito Público, como en las otras secciones relacionadas con el Proyecto.

2.3 Especialista en Gestión Documental

Objetivo: Mantener una eficiente y correcta exposición de los documentos, así como al control eficaz y sistemático en la creación, recepción, mantenimiento, uso y disposición de los documentos como prueba de las actividades y operaciones del proyecto, con especial énfasis para aquellos documentos dotados de valor histórico o patrimonial.

Responsabilidades:

- Coordinar, controlar, evaluar, organizar y supervisar todas las tareas técnicas, administrativas y profesionales que se desarrollarán respecto de las labores del archivo, dirigidas a conseguir la óptima gestión de los documentos, procesos y participando en la revisión del cumplimiento de normativas y procedimientos que impacten el funcionamiento del Proyecto.
- Asegurar la aplicación de las políticas en archivística del proyecto, mediante el planteamiento de controles y soluciones a la gestión documental para administrar los documentos adecuadamente y conservar los de carácter científico-cultural.
- Asesorar técnicamente a la Unidad Coordinadora del Proyecto en materia de archivos, mediante el estudio de los tipos documentales, con la finalidad de organizar y normalizar el sistema de archivo y la gestión documental.
- Supervisar la aplicación de la técnica archivística en el proyecto.
- Gestionar la custodia de la documentación del proyecto mediante el sistema de información para resolver las consultas y solicitudes de los usuarios correspondientes.
- Administrar los tipos documentales del sistema de información mediante la propuesta del adecuado uso de clases de la clasificación en materia archivística para minimizar los tiempos de respuesta y el uso eficiente en la búsqueda de documentos.

- Emitir criterio archivístico en la valoración administrativa, legal e histórica de los documentos que se generen en el proyecto, mediante el análisis de los tipos de documentos y establecimiento de los periodos de vigencia de acuerdo con la normativa de toda la información documental.
- Revisar y comunicar las transferencias documentales para el proyecto, mediante la emisión de procedimientos adecuados para la conservación, facilidad de acceso digital y físico de toda la información documental.
- Coordinar y mantener constante comunicación con el Archivo Nacional con el fin de actualizar técnicas y metodologías aplicadas en la organización de archivos, así como el envío de documentos de carácter histórico para su conservación. Asegurando el acatamiento de las disposiciones que, en materia de documento electrónico y firma digital, emanan de distintos organismos oficiales y que quedan articulados en el marco reglamentario respectivo.
- Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de gestión documental para el Proyecto, en forma digital o física, de forma que la información esté identificada, clasificada, organizada, descrita y valorada, con el fin de hacer accesible y localizable la información consignada en los documentos tanto a personas internas y externas de la Institución.
- Asesorar y orientar a las autoridades superiores, directores, jefes y demás personal sobre materia archivística, atendiendo consultas verbales, escritas, personales o charlas para solventar consultas.
- Preparar material institucional en materia relacionada con la administración del sistema de archivo, acatando las directrices emitidas por el Archivo Central con el fin de cumplir con la normativa y directrices.
- Realizar otras actividades afines al puesto, compatibles con su formación, capacitación y experiencia en materia de archivo.
- Asistir a reuniones con directores de las diferentes unidades organizativas cuando sea necesario, a efectos de para exponer su criterio y orientarlos, respecto del manejo adecuado de la gestión archivística.

- Establecer los lineamientos y supervisar el adecuado manejo archivístico del Proyecto, de acuerdo con la aplicación de la normativa legal del país, y conforme a las Políticas del BM.
- Mantener organizado, actualizado y accesible todo documento que tenga interés primario o secundario en materia de gestión documental.

2.4 Especialista en Archivística

Objetivo: Apoyar y auditar los procesos de gestión archivística, de acuerdo con las buenas prácticas archivísticas nacionales, estándares internacionales, y que sean necesarias para conseguir un adecuado funcionamiento de los archivos que albergan los documentos de la Unidad Coordinadora del Proyecto, con absoluto apego a las obligaciones impuestas por la Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivos y en cumplimiento de las obligaciones del Prestatario con respecto al Contrato de Préstamo.

Responsabilidades:

- Apoyar a la Unidad Coordinadora de Proyecto en el proceso establecido para aprobar y oficializar las políticas, procedimientos o lineamientos que sean necesarias para la producción documental en soporte físico y electrónico del Proyecto.
- Verificar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y lineamientos de gestión documental en expedientes específicos que con especial énfasis en las adquisiciones y contratos de mayor cuantía.
- Garantizar la correcta preservación, conservación y custodia de los documentos.
- Asesorar al Director de la UCP en la coordinación, dirección, organización y formación del personal de la Unidad Coordinadora de Proyecto en los procesos necesarios para la adecuada y correcta gestión de la documentación.
- Auditar los procesos de gestión documental que se deben desarrollar en la Unidad Coordinadora.

- Optimizar la gestión documental y proponerle al Director de la UCP procesos de aseguramiento de la calidad, certificación o sello que pueda respaldar la gestión que se realiza.
- Atender consultas del Director de la UCP en la adecuada y correcta gestión de la documentación.

2.5 Especialista en gestión socio ambiental

Objetivo: Cumplir con una serie de disposiciones de carácter social y ambiental, establecidas tanto en la legislación costarricense como en el los Estándares Ambientales y Sociales (EAS) especificados en el Marco Ambiental y Social (MAS) del Banco Mundial, conforme a lo dispuesto en los instrumentos de gestión ambiental y social desarrollados, incluyendo: Evaluación Social (ES), Marco de Pueblos Indígenas (MPI), Plan de Pueblos Indígenas (PPI), Plan de Gestión Ambiental y Social (PGAS), Plan de Participación de Partes Interesadas (PPPI), Plan de Gestión Laboral (PGL), así como en el Plan de Compromiso Ambiental y Social (PCAS).

Responsabilidades:

- Asesorar al DP en lo referente al oportuno cumplimiento de las obligaciones socio ambientales dispuestas en el Contrato de Préstamo, conforme lo establecido en los instrumentos de gestión ambiental y social desarrollados.
- Brindar apoyo en la elaboración de los informes sobre el proyecto solicitados por el DP, el BM u otras entidades.
- Revisar y recomendar la aprobación de los documentos e instrumentos que debe presentar el OE al BM y la aprobación de los requisitos solicitados en las políticas citadas del BM, así como de todas aquellas autorizaciones ambientales necesarias para proceder con la contratación y ejecución de los proyectos.
- Apoyar en la planificación y ejecución de los procesos de comunicación con los grupos de interesados (organizaciones comunales, residentes, trabajadores, entre otros).

- Apoyar al DP en la coordinación con las entidades correspondientes, en lo relativo al cumplimiento de las obligaciones socio ambientales de los proyectos que forman parte del Portafolio del Proyecto.
- Participar en las reuniones de monitoreo del Proyecto que sean convocadas por el BM, cuando así lo disponga el DP.
- Proponer al DP, la conformación del equipo interdisciplinario en materia socio ambiental y los elementos de calificación necesarios para su contratación.
- Apoyar al DP en el seguimiento de las labores del equipo interdisciplinario en materia socio ambiental.
- Informar oportunamente al DP acerca de situaciones o incidencias que podrían poner en riesgo el cumplimiento de las obligaciones socio ambientales o afectar el desarrollo de las contrataciones concertadas para la ejecución del Proyecto.

2.6 Asesor experto Coordinador en Planificación y Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

Objetivo: Elaborar, implementar, gestionar y actualizar las Herramientas de Gestión del Proyecto (HGP) del Banco Mundial.

Responsabilidades:

- Elaborar, implementar y actualizar las Herramientas de Gestión del Proyecto (HGP)
- Realizar el seguimiento y monitoreo del desarrollo de todos los componentes del Proyecto.
- Revisar y actualizar el PEP, la proyección física de las actividades a realizar por el OE para la contratación los bienes y servicios que conforman cada componente del Proyecto, para lo cual debe considerar la secuencia lógica en que se deben ejecutar las actividades y la duración de cada una de ellas. El Asesor Experto en Planificación y Monitoreo debe someter el PEP a consideración del DP, para que éste pueda presentarlo al Banco para su aprobación. Esta proyección deberá efectuarla de acuerdo con las buenas

prácticas en gestión de proyectos, tomando en consideración los criterios de los especialistas y asesores del Proyecto y debe ser presentado en MS Project, estableciendo las fechas de inicio y finalización, así como la duración de las actividades identificadas y definiendo la ruta crítica de cada uno de los proyectos que conforman los distintos componentes del Proyecto.

- Identificar los recursos adicionales (humanos, equipos y materiales) que requiere la UCP para poder cumplir con la programación realizada.
- Definir indicadores de gestión que permitan detectar de forma rápida y visual la situación de cada uno de los proyectos que conforman los distintos componentes del Proyecto, desde el punto de vista técnico, operativo y financiero y someterlos a consideración del DP.
- Establecer una matriz de riesgos para cada proyecto, así como un plan para prevenirlos, el cual debe ser elaborado en conjunto con el equipo del Proyecto, definiendo las medidas o acciones que deben ser implementadas para asegurar el efectivo cumplimiento de la programación realizada e identificando las actividades, los responsables y las fechas para la implementación del plan de prevención de riesgos.
- Monitorear constantemente la matriz de riesgos, implementando los controles para prevenirlos, mitigarlos o remediarlos. Dentro de las áreas dedicadas a la planificación, programación, monitoreo, seguimiento y evaluación, será responsable de dar seguimiento a la implementación de las medidas de prevención o correctivas que sean necesarias para asegurar que todas las acciones apunten al logro de los objetivos propuestos del Proyecto, en tiempo y forma.
- Apoyar los procesos de adquisiciones mediante el suministro de la información que se requiera para la elaboración, seguimiento y actualización del Plan de Adquisiciones del Proyecto (PA).
- Apoyar a los profesionales encargados de la elaboración y seguimiento de la Programación Financiera de los proyectos que conforman los distintos componentes del Proyecto, incluyendo lo necesario a considerar para elaborar y modificar el presupuesto ordinario del Ejecutor.

- Elaborar y dar seguimiento al Plan Operativo Anual (POA).
- Apoyar la Gestión de Proyectos en la elaboración de los Informes de Progreso.
- Asegurar la adecuada implementación del PEP y de los procesos relacionados (ejecución) conforme al cronograma previsto, para lo cual deberá coordinar con los otros especialistas, asesores y unidades intervinientes a fin de dar seguimiento y controlar el avance de las distintas actividades y el cumplimiento de las fechas programadas en el PEP.
- Coordinar las acciones relacionadas a la planificación, programación, monitoreo, seguimiento y evaluación del Proyecto, para lo cual deberá establecer mecanismos adecuados de coordinación con todas las unidades que intervienen en la ejecución del Proyecto.
- Elaborar los informes trimestrales, semestrales, anuales y especiales relacionados al avance en la ejecución del Proyecto, que debe presentar el OE a las entidades fiscalizadoras correspondientes y al Banco.
- Recibir, procesar, clasificar y archivar los documentos e informes del Proyecto que le correspondan de acuerdo con las funciones asignadas, utilizando los procedimientos y sistemas de información que le defina la UCP.
- Asignar, supervisar y evaluar las labores asignadas a sus colaboradores, con el fin de procurar que los servicios que se ofrecen de la UCP reúnan las características de oportunidad y calidad requeridas.
- Redactar y revisar minutas, informes, reglamentos, instructivos, memorandos, cartas, mensajes y otros documentos similares que surgen como consecuencia de las labores que realiza.
- Mantener controles sobre los diferentes trabajos que se realizan en la UCP y velar porque se cumplan de acuerdo con los programas, fechas y plazos establecidos.
- Analizar el desempeño del proyecto y preparar para la Asamblea Legislativa, Banco Mundial y a la Contraloría General de la República los informes de rendición de cuentas de forma semestral, a partir de la entrada en vigencia

- Desarrollar y mantener un sistema/metodología/procedimiento/dashboard para el seguimiento y evaluación de los objetivos, indicadores y metas del proyecto con base en la matriz de resultados del proyecto
- Identificar y calificar los riesgos que surjan en el cumplimiento de los indicadores, para proponer al Director del proyecto las medidas necesarias para su mitigación.
- Ayudar a asegurar que existan mecanismos efectivos y eficientes para soportar controles internos precisos y transparentes y la gestión del proyecto.
- Participar en la realización de la auditoría por parte de auditores internos y / o externos.
- Contribuir a la revisión y actualización del manual operativo cuando sea necesario.
- Realizar las labores que se derivan de su función asumiendo la total responsabilidad profesional correspondiente.
- Cualquier otro asunto relacionado con las competencias de la UCP del Proyecto y que le sea asignado por el DP.

2.7 Coordinador Asesor de adquisiciones y administración de contratos (recursos del préstamo) (AAAC)

Objetivo: Asesorar, gestionar y llevar a cabo los procesos de contratación de la UCP velando por la correcta aplicación de las Políticas de Adquisiciones del BM y de la normativa nacional, en lo que corresponda, así como la ejecución acorde con los requisitos de rigor y transparencia que los proyectos, financiados con fondos públicos demandan.

Responsabilidades:

- Asesorar al DP en materia de Políticas de Adquisiciones BM.
- Actualizar el Manual Operativo del Proyecto
- Apoyar al DP en la construcción, implementación, actualización y consolidación del Plan de Adquisiciones.

- Apoyar al DP en la definición de los mecanismos de contratación a utilizar para la obtención de obras, bienes y servicios.
- Apoyar al DP elaborando los instrumentos de adquisiciones y cumplimiento de requisitos previos requeridos para la realización de los procesos de adquisiciones del Proyecto.
- Apoyar al DP en la obtención de certificaciones de existencia de contenido presupuestario.
- Apoyar al DP en la formulación y trámite de las solicitudes de No Objeción ante el BM.
- Apoyar al DP conduciendo los procesos de adquisiciones del Proyecto.
- Apoyar al DP elaborando las respuestas a solicitudes de aclaración y otras gestiones que se presenten durante la realización de los procesos de adquisiciones del Proyecto.
- Apoyar al DP organizando y conduciendo de las audiencias de apertura de ofertas y/o propuestas presentadas en los procesos de adquisiciones del Proyecto.
- Apoyar al DP llevando un control de las garantías y declaraciones de mantenimiento de las ofertas/propuestas.
- Apoyar al DP organizando y preparando la documentación de las sesiones de las Comisiones de Contrataciones del Proyecto.
- Apoyar al DP y a la Comisión de Contrataciones, cuando corresponda, formulando prevenciones a los oferentes/proponentes.
- Apoyar al DP en la tramitación y resolución de reclamos y controversias que se susciten durante la tramitación de los procesos de adquisiciones del Proyecto.
- Apoyar al DP revisando las ofertas y elaborando las resoluciones de adjudicación de los procesos de adquisiciones del Proyecto.
- Apoyar al DP verificando el cumplimiento de requisitos necesarios para la emisión de Fecha de Inicio / Fecha de Entrada en Vigor, y preparar los documentos correspondientes a tales procesos.

- Apoyar al DP en la gestión y control de las Garantías de Cumplimiento cuyo resguardo realizará Hacienda a través de la Proveeduría Institucional, y en la devolución de las Garantías de Mantenimiento de las Ofertas.
- Apoyar al DP formulando modificaciones a los Contratos.
- Apoyar al DP en la interpretación de las cláusulas contractuales.
- Apoyar al DP llevando un control del cumplimiento de la ejecución de los Contratos y entrega de productos.
- Apoyar al DP en los procesos de terminación de los Contratos, preparando los diferentes instrumentos contractuales (certificados de recepción de obras, certificados de cumplimiento, resolución de contratos, rescisión de contratos, finiquitos).
- Participar en las reuniones periódicas de seguimiento del Proyecto, con los demás especialistas y asesores, las unidades intervinientes, así como con el personal del Banco.
- Redactar y revisar minutas, informes, reglamentos, instructivos, memorandos, cartas, mensajes y otros documentos similares que surgen como consecuencia de los servicios que presta.
- Llevar adelante los procesos de adquisiciones y contrataciones que sean necesarios, conforme al Plan de Adquisiciones, en el Marco de la Normativa del Banco Mundial, el Contrato de Préstamo y Normativa Nacional correspondiente.
- Mantener actualizado el plan de adquisiciones, hacer las revisiones y cambios necesarios.
- Establecer el o los flujos de procedimientos, fijando los tiempos y determinando las etapas que siguen los procesos de contratación, para el cumplimiento del objetivo del proyecto.
- Revisar y hacer seguimiento a todos los documentos requeridos para los procesos de contratación (Pliegos Estándar de Licitación, Pedidos de Propuestas, documentos de comparación de precios, aclaraciones o enmiendas a las Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia, informes de evaluación de ofertas y propuestas y otros pertinentes) y coordinar los trámites necesarios para las contrataciones y adquisiciones del organismo financiador.

- Apoyar y asesorar a las áreas técnicas correspondientes, en la elaboración de términos de referencia (TDR), especificaciones técnicas (ET), criterios de evaluación.
- Coordinar y participar en las reuniones de apertura de ofertas/propuestas, para asegurar el cumplimiento de los procedimientos en el Marco de la Normativa del Banco Mundial y Normativa Nacional vigente.
- Participar de la Comisión de Calificación, para asegurar que la evaluación de ofertas/propuestas se lleve a cabo en estricto acuerdo con los criterios establecidos en los documentos licitatorios y preparar el informe de evaluación de las ofertas/propuestas en coordinación con los miembros de la Comisión, de acuerdo con los formatos de evaluación estándar establecidos.
- Atender y resolver con los técnicos respectivos cualquier consulta que se presente en los procesos de contratación.
- Hacer seguimiento al trámite y ejecución de contratos, y será responsable por hacer los procedimientos en el sistema STEP.
- Lograr una óptima administración de los recursos financieros en términos de presupuesto, manejo de flujo de fondos, registro de operaciones financieras enmarcado en la normativa BM vigente, y Normas Generales complementarias que hacen parte del Proyecto.
- Cumplir con la ejecución financiera del proyecto en sujeción a lo establecido en la Normativa BM y coordinar la ejecución presupuestaria de acuerdo a los objetivos del proyecto (Por componentes).
- Elaborar comprobantes de ejecución presupuestaria (C-31) y efectuar el registro en el Sistema Contable correspondiente
- Elaborar reportes para la programación de gastos mensuales para las solicitudes de desembolso, y para la presentación a los financiadores y otras instancias pertinentes.
- Llevar a cabo el registro de información necesario para la realización de los Informes Financieros/administrativo mensuales y Semestrales.
- Presentación de Informes y Estados Financieros establecidos en el Contrato de Préstamo o los que sean requeridos en el periodo de duración del proyecto,

dicha presentación debe ser coordinada con el BM considerando que los plazos dependen de la duración del Acuerdo de Donación.

- Participar en eventos de capacitación en los cuales se requiera su participación
- Mantener debido control, archivo y custodia de toda la documentación administrativa y financiera, generada durante la duración del proyecto.
- Realizar otras actividades relacionadas con el objetivo de la consultoría, que las autoridades superiores del UCP instruyan.
- Cualquier otro asunto relacionado con las competencias de la UCP del Proyecto y que le sea asignado por el DP.

2.8 Experto de adquisiciones (Ministerio)

Objetivo: Apoyar al Asesor en Adquisiciones y Administración de Contratos (AAAC) en la gestión de los procesos de contratación de la UCP velando por la correcta aplicación de las Políticas de Adquisiciones del BM y de la normativa nacional, en lo que corresponda, así como la ejecución acorde con los requisitos de rigor y transparencia que los proyectos, financiados con fondos públicos, demandan.

Responsabilidades:

- Apoyar al AAAC en los procesos de actualizar el Manual de Operación del Proyecto.
- Apoyar al AAAC en la construcción, implementación, actualización y consolidación del Plan de Adquisiciones.
- Apoyar al AAAC en la definición de los mecanismos de contratación a utilizar para la obtención de obras, bienes y servicios.
- Apoyar al AAAC elaborando los instrumentos de adquisiciones y cumplimiento de requisitos previos requeridos para la realización de los procesos de adquisiciones del Proyecto.
- Apoyar al AAAC en la obtención de certificaciones de existencia de contenido presupuestario.

- Apoyar al AAAC en la formulación y trámite de las solicitudes de No Objeción ante el BM.
- Apoyar al AAAC conduciendo los procesos de adquisiciones del Proyecto.
- Apoyar al AAAC elaborando las respuestas a solicitudes de aclaración y otras gestiones que se presenten durante la realización de los procesos de adquisiciones del Proyecto.
- Apoyar al AAAC en la organización de las audiencias de apertura de ofertas y/o propuestas presentadas en los procesos de adquisiciones del Proyecto.
- Apoyar al AAAC llevando un control de las garantías y declaraciones de mantenimiento de las ofertas/propuestas.
- Apoyar al AAAC organizando y preparando la documentación de las sesiones de la Comisión de Contrataciones del Proyecto.
- Apoyar al AAAC y a la Comisión de Contrataciones formulando prevenciones a los oferentes/proponentes.
- Apoyar al AAAC en la tramitación y resolución de reclamos y controversias que se susciten durante la tramitación de los procesos de adquisiciones del Proyecto.
- Apoyar al AAAC revisando las ofertas y elaborando las resoluciones de adjudicación de los procesos de adquisiciones del Proyecto.
- Apoyar al AAAC verificando el cumplimiento de requisitos necesarios para la emisión de Fecha de Inicio / Fecha de Entrada en Vigor, y preparar los documentos correspondientes a tales procesos.
- Apoyar al AAAC en la gestión y control de las Garantías de Cumplimiento cuyo resguardo realizará HACIENDA a través de la Proveduría Institucional, y en la devolución de las Garantías de Mantenimiento de las Ofertas.
- Apoyar al AAAC formulando modificaciones a los Contratos.
- Apoyar al AAAC en la interpretación de las cláusulas contractuales.
- Apoyar al AAAC llevando un control del cumplimiento de la ejecución de los Contratos y entrega de productos.
- Apoyar al AAAC en los procesos de terminación de los Contratos, preparando los diferentes instrumentos contractuales (certificados de recepción de obras,

certificados de cumplimiento, resolución de contratos, rescisión de contratos, finiquitos).

- Participar en las reuniones periódicas de seguimiento del Proyecto, con los demás especialistas, las unidades intervinientes, así como con el personal del Banco.
- Redactar y revisar minutas, informes, reglamentos, instructivos, memorandos, cartas, mensajes y otros documentos similares que surgen como consecuencia de los servicios que presta.
- Cualquier otro asunto relacionado con las competencias de la UC del Proyecto y que le sea asignado por el AAAC.

2.9 Coordinador Asesor de la Gestión Financiera (recursos del préstamo)

Objetivo: Asesorar al DP y al equipo de la UCP establecer los lineamientos y supervisar el adecuado manejo financiero del Proyecto, conforme a las Políticas del BM alineado al cumplimiento de la norma nacional vigente aplicable, para el desarrollo de entregables y productos conforme al alcance, costos y tiempo previstos para el Proyecto.

Responsabilidades:

- Definir, implementar y monitorear el adecuado funcionamiento de la ejecución de los procesos administrativo-financieros del Proyecto.
- Revisar y asegurar para el DP que los procedimientos que implemente la UCP relativos a la gestión financiera-administrativa del Proyecto cumplan con los requisitos del Contrato de Préstamo, la normativa nacional y las políticas del Banco.
- Preparar la información y atención de requerimientos de la auditoría externa del Proyecto, que deberá ponerse a la orden de la CGR, y toda la relativa a la actividad financiera que el Banco u otros entes puedan solicitar durante la ejecución del Contrato.
- Liderar el proceso de contratación de la auditoría externa.

- Apoyar al DP para que éste proporcione la información necesaria para la auditoría externa de los estados financieros de los fondos del Proyecto.
- Elaborar y dar seguimiento a la Proyección Financiera de los distintos componentes del Proyecto, incluyendo todo lo necesario que se debe considerar para elaborar y modificar el presupuesto ordinario del OE.
- Gestionar el sistema de registro de la información financiera-contable del Proyecto, en función de los requerimientos de información de los diferentes niveles de usuarios y de las condiciones contractuales establecidas.
- Obtener evidencia del recibo y otros requisitos de control interno para procesar los pagos correspondientes a los bienes y servicios adquiridos.
- Coordinar el mantenimiento de los registros contables y financieros y sistemas de control interno adecuados y consistentes con los requerimientos del Banco para el manejo de los recursos del Proyecto.
- Asegurar que las solicitudes de desembolso y las justificaciones de gastos sean consistentes con los requerimientos del Banco.
- Verificar el mantenimiento y conciliación de cuenta designada y específicas para el manejo de los recursos de financiamiento del Banco.
- Elaborar, administrar y llevar un control eficiente del Presupuesto Anual del Proyecto, conforme a las normas nacionales y del Banco.
- Realizar y ejecutar la programación financiera anual del Proyecto en coordinación con los demás profesionales que integran la UCP.
- Hacer el monitoreo del flujo de desembolsos del Proyecto.
- Autorizar gastos de los componentes del Proyecto.
- Recibir, procesar, clasificar y archivar los documentos e informes del Proyecto que le correspondan de acuerdo con las funciones asignadas, utilizando los procedimientos y sistemas de información que le defina la UCP.
- Participar en las reuniones periódicas de seguimiento del Proyecto con la UCP los demás especialistas y asesores, las unidades intervinientes del proceso administrativo financiero del OE, así como con el personal del Banco, con el objetivo de llevar a cabo las funciones aquí descritas en procura de alcanzar los objetivos del Proyecto.

- Coordinar con la Oficialía Mayor y Dirección Administrativa Financiera de Hacienda todas las actividades relativas a la gestión efectiva y oportuna para que los procesos ocurran en el menor tiempo legal posible.
- Asignar, supervisar y evaluar las labores asignadas a sus colaboradores, con el fin de procurar que los servicios que se ofrecen de la UCP reúnan las características de oportunidad y calidad requeridas.
- Apoyar en el proceso de contratación para la auditoría externa del Proyecto.
- Analizar y consolidar los informes financieros requeridos por el Banco Mundial y demás entidades del Estado
- Servir de enlace en materia de administración y finanzas con el Banco Mundial
- Generar informes periódicos según lo programado por la normativa legal y exigida por el Banco Mundial.
- Coordinar en forma permanente las actividades relacionadas con Presupuesto, y Tesorería.
- Participar en el proceso de recepción, calificación y adjudicación de ofertas.
- Atender los requerimientos de las auditorías externas.
- Cualquier otro asunto relacionado con las competencias de la UCP del Proyecto y que le sea asignado por el DP.

2.10 Experto Financiero

Objetivo: Asesorar a la DP y al equipo de la UCP, además de apoyar en las labores del Coordinador Asesor del Gestión Financiera de la UCP; asimismo le corresponde servir de vínculo de coordinación entre el Asesor del Gestión Financiera, el Departamento Financiero y la Oficialía Mayor del Organismo Encargado.

Responsabilidades:

- Advertir al Asesor Coordinador de Gestión Financiero, Director de proyecto y al OE sobre aquellos aspectos o incidencias que podrían poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos establecidos para la obtención de los distintos

productos, según los indicadores de alcance, calidad, costo y tiempo, definidos en la programación contenida en el cronograma y las disposiciones establecidas en el Manual Operativo del Proyecto.

- Tramitar las gestiones presentadas por los usuarios, en relación con el quehacer institucional y, particularmente, con el de la Unidad en la que labora.
- Coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores.
- Evaluar Proyectos, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.
- Orientar sobre los trámites, servicios y otros aspectos de interés para la UCP, a través de la atención y evacuación de consultas que le presentan sus superiores, compañeros y público en general.
- Emitir criterios y ejecutar acciones concretas que coadyuven al logro de los objetivos trazados, a través de participar en comisiones institucionales o equipos de trabajo establecidos para tal fin.
- Brindar seguimiento a la planificación, programación, ejecución y control de gestión financiera por la UCP con estricto apego al alcance, tiempo y costo del Proyecto.
- Brindar apoyo en la supervisión, implementación, actualización y consolidación del Plan Financiero de conformidad con los lineamientos del BM.
- Comprobar la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que regulan su campo de actividad.
- Analizar sistemas, instrumentos, métodos, procedimientos y registros, y propone los ajustes o cambios pertinentes.
- Participar en la elaboración, desarrollo y seguimiento del Plan Anual Operativo de la Institución y de la Unidad en la que labora, sugiriendo prioridades y velando por que las actividades y proyectos planeados, se ajusten a las necesidades y objetivos institucionales, así como a los requerimientos de los usuarios.
- Coordinar las actividades para la solicitud de los desembolsos establecidos en el Manual Operativo del Proyecto.

- Preparar las solicitudes de fondos para gestionar desembolsos de los componentes del proyecto ante el Banco Mundial.
- Registrar la información relacionada con las obligaciones, pagos y control de bancos en la aplicación informática
- Remitir de manera oportuna al Especialista Contable, la documentación que sirvió de base para efectuar los registros en los auxiliares
- Administrar las cuentas corrientes del proyecto.
- Reparar y presentar los reportes que le sean requeridos sobre lo ejecutado en los procesos de manejo de fondos del Proyecto.
- Apoyar Asesor Coordinador de Gestión Financiero, y al DP en la supervisión del desarrollo de todos los documentos, informes, estudios y otras labores a cargo de la UCP.
- Cualquier otro asunto relacionado con las competencias de la UCP del Proyecto.

2.11 Experto Contador

Objetivo: Realizar y supervisar las labores operativas del registro contable ejecutadas por el proyecto, según las normas de contabilidad gubernamental, con la finalidad de asegurar la emisión de estados financieros confiables y oportunos que permitan obtener información para la toma de decisiones. Además, participará en todas las actividades del proyecto, que, por su competencia, requieran su colaboración.

Responsabilidades:

- Cumplir con las funciones a su cargo, con diligencia y bajo la normativa Legal Vigente y la exigida por el Banco Mundial.
- Registrar todas las operaciones del Proyecto con base a las normas de contabilidad gubernamental y todas aquellas requeridas por el Banco Mundial.
- Coordinar permanentemente actividades con los especialistas Financieros, Adquisiciones y Tesorería.

- Revisar la legalidad de la documentación entregada a contabilidad, procesar la información y asegurarse que cuente con los respaldos suficientes y competentes.
- Revisar la legalidad de los comprobantes de gastos y verificar que cuenten con crédito presupuestario.
- Validar y elaborar registros contables confiables y actualizados en el Sistema de Información Integrado
- Archivar los comprobantes con toda la documentación de respaldo.
- Elaborar y presentar los estados financieros del proyecto para el Banco Mundial I, conteniendo:
 - Situación Financiera
 - Estado de Rendimiento Económico
 - Flujo de Fondos
 - Balance de Comprobación
 - Estado de la Cuenta Especial
 - Nota a los Estados Financieros, entre otros.
- Elaboración de las conciliaciones bancarias.
- Atender los requerimientos de las Auditorías Externas.
- Custodiar la información contable y presupuestaria del proyecto financiado por el Banco Mundial.
- Recibir y distribuir los reportes contables requeridos por el Banco Mundial.
- Registrar la información relacionada con el presupuesto en la aplicación informática.
- Elaborar las modificaciones presupuestarias que se generen en la ejecución del proyecto.
- Cumplir con la ejecución del presupuesto aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y economía.
- Generar informes y reportes presupuestarios al Director del Proyecto y requeridos por el Banco Mundial.
- Liquidar contablemente el proyecto

- Apoyar Asesor Coordinador de Gestión Financiero, y al DP en la supervisión del desarrollo de todos los documentos, informes, estudios y otras labores a cargo de la UCP.
- Cualquier otro asunto relacionado con las competencias de la UCP del Proyecto.

2.12 Comité de Evaluación

Objetivo: Valora las ofertas de cada uno los oferentes que se presenten a cada proceso de adquisiciones Hacienda Digital, de acuerdo a los establecido en (1) la Ley N° 9922 “Contrato de Prestamos N° 9075-CR para financiar el proyecto “ Fiscal Management Improvement Project Modernizar y Digitalizar los sistemas tecnológicos del Ministerio de Hacienda conocido como Hacienda Digital para el Bicentenario en el B. Internacional” en consonancia con la Ley 9922 de 21 de noviembre de 2020 , donde expresamente se exceptúan de la aplicación de los procedimientos de contratación administrativas, regulados por la legislación ordinaria de adquisiciones de bienes, la contratación de obras o servicios que se financien con recursos del préstamo/ Dichas adquisiciones serán efectuadas con las políticas de adquisiciones del banco para efectos de cualquier contratación requerida, de conformidad con lo establecido en el Contrato de Préstamos para Financiar el Proyecto. (2) el Manual Operativo.

Está conformado por un número limitado de expertos (entre 5 a 9 integrantes) con conocimiento global y transversal del negocio, conocedores del tema central del proceso, con capacidad de comprender los requisitos establecidos y aplicarlos en el análisis de las distintas ofertas.

Responsabilidades:

- Realiza la evaluación de las ofertas
- Mantiene la confidencialidad del proceso, tanto a lo interno como externo. (cualquier intento de un oferente en presionar al Comité puede considerarse motivo para rechazar su oferta. Para esto sus integrantes deberán firmar un acuerdo de confidencialidad).
- Colabora en la elaboración de **presentación de información general** a posibles oferentes una vez publicado el cartel.
- Elabora las **respuestas a las consultas** que realicen los posibles oferentes durante la etapa de preparación de las ofertas.
- Analiza y elabora las **enmiendas al documento de licitación** como resultado de una solicitud de aclaración.
- Elabora los escenarios para realizar **Prueba de Concepto** que se realizará a la oferta más conveniente.
- Participa en la **prueba de concepto** y realiza el informe sobre los resultados de la ejecución.
- Elaborar consultas a realizar a los oferentes para aclaración de ofertas.
- Elabora el documento de evaluación técnica que se presenta a la Dirección del Proyecto para la firma
- Elabora las **aclaraciones y ampliaciones sobre el informe de evaluación**, en caso que el Banco Mundial realice objeciones o consultas al mismo.
- Confecciona el informe de la **evaluación de las ofertas**.
- Evalúa los **informes de los Sub-Comités**, aprobando o rechazando sus recomendaciones
- Coordinar la conformación de subcomités de acuerdo con la materia específica a saber:
 - Sub-Comité Técnico Funcional por Área
 - Sub-Comité de Tecnología
 - Sub-Comité Requerimientos GDC, AO, TD.
 - Sub-Comité Examen Preliminar y Calificación de Empresas

2.12.1 Subcomités

Objetivo: Colaborar con el Comité en la elaboración de las respuestas a las consultas que realicen los posibles oferentes durante la etapa de preparación de las ofertas, en la elaboración de la prueba de concepto y elabora documentos de evaluación técnica, en su área de expertise.

Responsabilidades:

Los diferentes Subcomités se conforman para apoyar la evaluación de ofertas y tendrán las siguientes responsabilidades:

- Colaborar con el Comité en la elaboración de las respuestas a las consultas (en sus áreas de competencia) que realicen los posibles oferentes durante la etapa de preparación de las ofertas
- Colaborar con el Comité en la elaboración de la Prueba de Concepto que se realizará a la oferta más conveniente (en sus áreas de competencia)
- Elaborar los documentos de evaluación técnica en sus áreas de Competencia, que elevan al Comité de Evaluación para su consideración.
- Mantener la confidencialidad del proceso, tanto a lo interno como externo, para esto se deberá firmar un acuerdo de confidencialidad, cualquier intento de un oferente en presionar al Sub-Comité puede considerarse motivo para rechazar su oferta.

3. Componentes del proyecto de Hacienda Digital

3.1 Componente 1: Fortalecimiento de la Gestión del Gasto Público

Objetivo: Fortalecer la capacidad del MH en las áreas de política fiscal y planificación, gestión y control de gastos. Asimismo, apoyará la reorganización de las funciones y prácticas de gestión financiera, el desarrollo de capacidades y los sistemas de tecnología de la información. Promoverá la toma de decisiones basada en la evidencia y la integración del cambio climático y las consideraciones de género en la gestión financiera pública.

El mismo se encuentra conformado por tres subcomponentes, los cuales se muestran a continuación:

Fortalecer la política y planificación del gasto: Mejorar la alineación de políticas y la efectividad del gasto público y apoyar el desarrollo de una estrategia de gestión financiera que guiará el proceso de reforma a mediano plazo. Asimismo, el desarrollo y aplicación de herramientas para la toma de decisiones basadas en evidencia donde se incluyen: (i) revisiones periódicas de gastos y evaluaciones de programas; (ii) integración del cambio climático, (iii) gestión del riesgo de desastres y consideraciones de género en la planificación del gasto; (iv) fortalecimiento de las prácticas de inversión pública, en todo el ciclo del proyecto y la gestión de carteras y activos; (v) fortalecimiento de la planificación de gastos, incluidos los instrumentos fiscales, de gastos y presupuestarios de desarrollo a mediano plazo; (vi) aplicación sistemática de presupuestos orientados a resultados; y (vii) consolidación de información y presentación de informes de gestión fiscal.

Agilizar y controlar el ciclo del gasto público brindando apoyo para, entre otros: (a) la revisión y actualización del marco institucional, legal y operativo del ciclo de gasto público; (b) la simplificación y agilización de procedimientos y procesos de gestión financiera pública; (c) la expansión de la caja única del Estado; (d) la aplicación de normas internacionales de informes contables y financieros; (e) mejoras en el control y gestión de la morosidad; (f) el fortalecimiento de capacidades para diseñar y aplicar una estrategia de gestión de la deuda, un programa de emisión y un sistema de fijación de precios; (g) la agilización del registro de ingresos para presupuestación y contabilización; (h) el fortalecimiento de los controles de nómina y los procedimientos de control de activos.

Modernizar los sistemas de información de gestión de las finanzas públicas: Renovación de los sistemas de información de gestión financiera

pública, lo que deriva en mejoras en la funcionalidad, la tecnología y la interconectividad. El sistema cubrirá una solución de software integrada que incluya: (i) formulación y gestión presupuestaria; (ii) gestión de pagos y recibos; (iii) gestión de efectivo; (iv) contabilidad (automática y registro); (v) gestión de la deuda; (vi) gestión de inversiones públicas; (vii) gestión de activos e inventarios; y (viii) cálculo de nómina y gestión de recursos humanos. Además, se integrará con sistemas de información internos y externos, incluido el sistema de contratación.

3.1.1. Coordinador del componente, responsabilidades:

- Gestionar los recursos de personal, material y logístico para que las actividades se ejecuten de la mejor forma.
- Mantener una comunicación constante y fluida con el Director del Proyecto.
- Apoyar la generación de cualquier documentación u oficios hacia terceros, para realizar las coordinaciones administrativas que aseguren la buena marcha de las actividades.
- Administrar el archivo del componente de proyecto el cual será electrónico
- Revisar y aprobar en conjunto con la contraparte funcional, los productos del componente del proyecto.
- Revisar y dar el aval de los informes de avance.
- Identificar y calificar los riesgos que surjan en la ejecución de componente a cargo, para proponer al Director del proyecto las medidas necesarias para su mitigación.
- Poner en marcha el plan de proyecto para el componente cargo, supervisar, analizar y regular el progreso y desempeño del Proyecto, ejecutando las tareas definidas a través de áreas de conocimiento en la Administración de Proyectos, con el fin de controlar el alcance, el cronograma y mantener actualizado el plan de proyecto.
- Elaborar y gestionar las solicitudes de cambio del cronograma incluyendo los insumos brindados por el líder funcional y el líder técnico, asimismo, de otros miembros del equipo de proyecto.

- Coordinar las reuniones de seguimiento del proyecto, y otras reuniones relacionadas con la gestión del proyecto del componente a cargo
- Brindar informes al Director del Proyecto sobre el avance del componente a cargo.
- Participar en el establecimiento del alcance del proyecto en el componente a cargo, participando e involucrando a los principales interesados para que en conjunto se definan los productos específicos esperados, en el plazo y presupuesto estimado, a fin de formalizar el inicio del proyecto en función de la necesidad y alcance aprobado.
- Elaborar los planes del componente a cargo, participando e involucrando a los principales interesados para que se desarrolle la planificación de los tiempos, costos y recursos humanos, operativos y financieros necesarios para el desarrollo de los productos del proyecto.
- Asegurar y controlar la calidad de los productos a fin de verificar que se estén desarrollando de acuerdo a los requerimientos.
- Dar seguimiento al cronograma de trabajo, llevando un control de los tiempos, costos y recursos del proyecto.
- Dar seguimiento y control a los riesgos del proyecto.
- Anticipar la desviación de cualquier punto del Proyecto y tomar las acciones correctivas necesarias en forma inmediata.
- Mantener una estrecha comunicación y coordinación con el equipo a cargo, que facilite el buen desempeño de su trabajo, comunicando mediante el uso de los canales y medios definidos, todas las situaciones, problemas, riesgos y demás aspectos relevantes, para garantizar una debida comunicación con los equipos y asegurar una adecuada gestión de los proyectos.
- Dar seguimiento a la gestión ambiental y social desarrollados, incluyendo: Evaluación Social (ES), Plan de Gestión Ambiental y Social (PGAS), Plan de Participación de Partes Interesadas (PPPI), Marco de Pueblos Indígenas (MPI), Plan de Pueblos Indígenas (PPI), Plan de Gestión Laboral (PGL); así como en el Plan de Compromiso Ambiental y Social (PCAS).

- Dar seguimiento con el cumplimiento de las normas técnicas, sociales y ambientales en las actividades del proyecto, conforme a la normativa legal vigente.

3.1.2. Líderes Funcionales componente 1, responsabilidades:

- Gestionar y coordinar desde las dependencias las personas, recursos e información que se requiera para generar los insumos para la realización de los de los requerimientos funcionales de operación de sistema y para la definición de la arquitectura empresarial
- Liderar, coordinar y gestionar dentro de su dependencia las personas, recursos e información que se requiera para generar los insumos para la realización de los productos definición de requerimientos funcionales, Transformación Digital y el Diseño de la Arquitectura Empresarial
- Brindar y gestionar las solicitudes de información y documentación para el cumplimiento del entendimiento de la situación actual del Ministerio por parte de los consultores de ambos proyectos.
- Realizar en conjunto con el especialista correspondiente a su área, el levantamiento y documentación de requerimientos funcionales, así como, participar en sesiones de trabajo o bien coordinar con las personas involucradas dentro de la dependencia, sesiones, o documentación necesaria para el levantamiento requerido.
- Definir el modelo de operación y el planteamiento del requerimiento que deben incluirse en los nuevos sistemas en el contexto de Transformación Digital, así como, participar en la validación de productos correspondiente a su área.
- Participar en el diseño y especificaciones de los requerimientos técnicos de Arquitectura de Aplicación para la adquisición del sistema del área de competencia.
- Participar en las capacitaciones relacionadas con gestión del cambio, en conjunto con las demás personas que se determinen dentro de la dependencia, con el fin de convertirse en líderes de gestión del cambio dentro de la institución

que desplieguen información y comunicaciones relevantes a los diferentes departamentos y unidades de la dirección en la que se desempeñan.

- Aprobar las especificaciones técnicas y los términos de referencia que se utilizarán para los procesos de contratación.
- Definir el alcance de los sistemas de información correspondiente al área de competencia
- Aprobar el Diseño de la Arquitectura Empresarial del Ministerio de Hacienda.
- Informar al director de cada dependencia los avances del proyecto.
- Apoyar la actualización del modelo de Arquitectura de Referencia y la definición de requerimientos para su conocimiento y aprobación.
- Realizar presentaciones a las dependencias internas y externas sobre el modelo definido.
- Participar en el proceso de análisis de estudio de mercado sobre las opciones existentes s el mercado sobre sistemas de información del área de competencia.
- Definición de alcance de procesos de migración de información y de fases de implementación.
- Realizar el seguimiento de los procesos de migración de información
- Participar en sesiones de trabajo para definir los esquemas de intercambio de datos entre le Ministerio y otras instituciones.
- Participar en el proceso de adquisiciones de los sistemas de información deberá participar en sesiones de aclaraciones, ser parte de equipo de evaluación y calificación de ofertas, realizar el análisis funcional de las propuestas.
- Participar en las sesiones de pruebas de los sistemas y emitir las recomendaciones respectivas.
- Participar en la revisión de los pliegos de condiciones que se publiquen

3.2 Componente 2: Mejoramiento de la eficiencia y orientación al cliente de la administración tributaria y Componente 3: Mejoramiento de los controles y servicios aduaneros

Mejora de la eficiencia y orientación al cliente de la administración tributaria

Objetivo: Mejorar las capacidades operativas de la Dirección General de Tributación (DGT) y la Dirección General de Hacienda (DGH), con el fin de aumentar la cobertura de control, facilitar el cumplimiento voluntario de los contribuyentes y reducir las brechas de cumplimiento. Lo anterior, fortaleciendo los procesos centrales y los sistemas de información que respaldan la gestión, la recaudación y el control fiscal, y garantizando la interoperabilidad entre los procedimientos y servicios. Por otra parte, abarca mejoras en la prestación de servicios a los contribuyentes, minimizando los costos de cumplimiento, limitar las prácticas de evasión de impuestos y garantizar la continuidad del servicio. Los subcomponentes son los siguientes:

Racionalizar y automatizar los procesos tributarios centrales: Modernización y simplificación de los procesos operativos de DGT y DGH, a través de: (i) mapeo y la reingeniería de los procesos comerciales centrales de la administración tributaria; (ii) implementación de un sistema integrado administración tributaria y gestión de información fiscal; (iii) desarrollo de una cuenta corriente sólida de contribuyentes y un modelo integrado de cumplimiento tributario; (iv) desarrollo de un administrador de casos que permita la administración y el seguimiento de los problemas internos y los procedimientos de los contribuyentes, desde su origen hasta su conclusión; (v) mejoras en el registro de contribuyentes y la funcionalidad de facturación electrónica; y (vi) desarrollo de servicios digitales. Asimismo, se desarrollará un análisis para la actualización del marco normativo existente.

Mejorar los servicios al contribuyente, tanto para los ciudadanos como empresas: Implementación de aplicaciones orientadas al cliente para el registro de contribuyentes, presentación de declaraciones electrónicas, servicio de asistencia automatizado y acceso en línea a registros y perfiles de contribuyentes, a través de puntos de acceso multicanal y aplicaciones móviles. Asimismo, abarca mejoras en los servicios prestados en las distintas oficinas de campo.

Diseñar e implementar una estrategia integral de cumplimiento: Fortalecimiento de la gestión del cumplimiento mediante la introducción de una estrategia de cumplimiento dirigida y basada en el riesgo, la cual promueve el uso más eficiente de los datos y las fuentes de información fiscal para los controles preventivos, la auditoría fiscal y la aplicación. Esta estrategia incluirá el diseño e implementación de un sistema integrado de gestión de riesgos que permita contar con una visión integral del riesgo sobre el comportamiento de los contribuyentes. Asimismo, se introducirán técnicas y mecanismos de auditoría avanzada que permitan que los datos coincidan automáticamente con la información de terceros, permitiendo una detección más efectiva de la evasión y el fraude fiscal.

Mejorar los controles aduaneros y los servicios para facilitar el comercio en Costa Rica

Objetivo: Fortalecer los procedimientos, controles y servicios de Dirección General de Aduanas (DGA) y la Policía de Control Fiscal (PCF) para facilitar el comercio, mejorar el entorno empresarial y sostener la recaudación de ingresos. Lo anterior, mediante la implementación de actividades que se centren en la introducción de procedimientos simplificados de despacho y control, basados en el riesgo que reduzcan el esfuerzo y el tiempo de los comerciantes para cumplir con los trámites y procedimientos de importación, exportación y tránsito.

Los subcomponentes corresponden a:

Fortalecer los controles aduaneros y los procedimientos de despacho:

Revisión y actualización del marco normativo, mapeo y rediseño de los procesos comerciales básicos de administración de aduanas y el reemplazo del Sistema de Tecnología de la Información para el Control de Aduanas (TICA). Respecto al último punto, el nuevo sistema incorporará lo relacionado a gestión de riesgos, trazabilidad de carga, cumplimiento histórico de cada comerciante, intercambio de información y reconocimiento de Operadores Económicos Autorizados. Por otra parte, abarca el desarrollo de capacidades técnicas de DGA y PCF, mediante la implementación de una política operativa y una estrategia de sostenibilidad para la adopción de tecnologías modernas y una mejor gestión de datos para inteligencia y gestión de riesgos.

Mejorar los servicios de facilitación del comercio:

Simplificación de los servicios y aplicaciones orientadas al cliente para facilitar las transacciones comerciales y el acceso a la información. Dentro de las actividades programadas se encuentran: (i) asistencia técnica para acelerar la liberación y el despacho de mercancías, como el procesamiento previo a la llegada, los envíos acelerados y la cooperación de la agencia fronteriza; (ii) desarrollo de servicios digitales, aplicaciones móviles para facilitar los servicios comerciales y desarrollo de un portal de información comercial; (iii) integración de datos entre aduanas, la ventanilla única de comercio y otras agencias fronterizas para acelerar el despacho fronterizo y proporcionar información precisa; (iv) capacitación continua sobre nuevos procedimientos para comerciantes; y (v) estudios de liberación de tiempo y reducciones continuas de cuellos de botella en los procesos comerciales.

Implementar un marco basado en el riesgo y auditoría posterior al despacho:

Desarrollo e implementación de un sólido marco de gestión de riesgos para mejorar el rendimiento de DGA y PCF, y promover un uso más eficiente de la información para la retroalimentación de los resultados de las inspecciones y apoyar la auditoría,

el control y la gestión de las aduanas. El nuevo sistema se basará en una estrategia integral de cumplimiento aduanero que diferencia los controles para los comerciantes y otros operadores aduaneros. Asimismo, se permitirá compartir información con la administración tributaria para proporcionar una visión integrada del riesgo de los comerciantes y operadores de aduanas. También, compartirá información e interactuará con los sistemas de otras agencias fronterizas para facilitar el comercio y mejorar el control.

3.2.1. Coordinador de los Componentes 2 y 3, responsabilidades

- Gestionar los recursos de personal, material y logístico para que las actividades se ejecuten de la mejor forma.
- Mantener una comunicación constante y fluida con el Director del Proyecto.
- Apoyar la generación de cualquier documentación u oficios hacia terceros, para realizar las coordinaciones administrativas que aseguren la buena marcha de las actividades.
- Administrar el archivo del componente de proyecto el cual será electrónico
- Revisar y aprobar en conjunto con la contraparte funcional, los productos del componente del proyecto.
- Revisar y dar el aval de los informes de avance.
- Identificar y calificar los riesgos que surjan en la ejecución de componente a cargo, para proponer al Director del proyecto las medidas necesarias para su mitigación.
- Poner en marcha el plan de proyecto para el componente cargo, supervisar, analizar y regular el progreso y desempeño del Proyecto, ejecutando las tareas definidas a través de áreas de conocimiento en la Administración de Proyectos, con el fin de controlar el alcance, el cronograma y mantener actualizado el plan de proyecto.
- Elaborar y gestionar las solicitudes de cambio del cronograma incluyendo los insumos brindados por el líder funcional y el líder técnico, asimismo, de otros miembros del equipo de proyecto.

- Coordinar las reuniones de seguimiento del proyecto, y otras reuniones relacionadas con la gestión del proyecto del componente a cargo
- Brindar informes al Director del Proyecto sobre el avance del componente a cargo.
- Participar en el establecimiento del alcance del proyecto en el componente a cargo, participando e involucrando a los principales interesados para que en conjunto se definan los productos específicos esperados, en el plazo y presupuesto estimado, a fin de formalizar el inicio del proyecto en función de la necesidad y alcance aprobado.
- Elaborar los planes del componente a cargo, participando e involucrando a los principales interesados para que se desarrolle la planificación de los tiempos, costos y recursos humanos, operativos y financieros necesarios para el desarrollo de los productos del proyecto.
- Asegurar y controlar la calidad de los productos a fin de verificar que se estén desarrollando de acuerdo a los requerimientos.
- Dar seguimiento al cronograma de trabajo, llevando un control de los tiempos, costos y recursos del proyecto.
- Dar seguimiento y control a los riesgos del proyecto.
- Anticipar la desviación de cualquier punto del Proyecto y tomar las acciones correctivas necesarias en forma inmediata.
- Mantener una estrecha comunicación y coordinación con el equipo a cargo, que facilite el buen desempeño de su trabajo, comunicando mediante el uso de los canales y medios definidos, todas las situaciones, problemas, riesgos y demás aspectos relevantes, para garantizar una debida comunicación con los equipos y asegurar una adecuada gestión de los proyectos.
- Dar seguimiento a la gestión ambiental y social desarrollados, incluyendo: Evaluación Social (ES), Plan de Gestión Ambiental y Social (PGAS), Plan de Participación de Partes Interesadas (PPPI), Marco de Pueblos Indígenas (MPI), Plan de Pueblos Indígenas (PPI), Plan de Gestión Laboral (PGL); así como en el Plan de Compromiso Ambiental y Social (PCAS).

- Dar seguimiento con el cumplimiento de las normas técnicas, sociales y ambientales en las actividades del proyecto, conforme a la normativa legal vigente.

3.2.2. Líderes Funcionales de los Componentes 2 y 3, responsabilidades:

- Gestionar y coordinar desde las dependencias las personas, recursos e información que se requiera para generar los insumos para la realización de los de los requerimientos funcionales de operación de sistema y para la definición de la arquitectura empresarial
- Liderar, coordinar y gestionar dentro de su dependencia las personas, recursos e información que se requiera para generar los insumos para la realización de los productos definición de requerimientos funcionales, Transformación Digital y el Diseño de la Arquitectura Empresarial
- Brindar y gestionar las solicitudes de información y documentación para el cumplimiento del entendimiento de la situación actual del Ministerio por parte de los consultores de ambos proyectos.
- Realizar en conjunto con el especialista correspondiente a su área, el levantamiento y documentación de requerimientos funcionales, así como, participar en sesiones de trabajo o bien coordinar con las personas involucradas dentro de la dependencia, sesiones, o documentación necesaria para el levantamiento requerido.
- Definir el modelo de operación y el planteamiento del requerimiento que deben incluirse en los nuevos sistemas en el contexto de Transformación Digital, así como, participar en la validación de productos correspondiente a su área.
- Participar en el diseño y especificaciones de los requerimientos técnicos de Arquitectura de Aplicación para la adquisición del sistema del área de competencia.
- Participar en las capacitaciones relacionadas con gestión del cambio, en conjunto con las demás personas que se determinen dentro de la dependencia, con el fin de convertirse en líderes de gestión del cambio dentro de la institución

que desplieguen información y comunicaciones relevantes a los diferentes departamentos y unidades de la dirección en la que se desempeñan.

- Aprobar las especificaciones técnicas y los términos de referencia que se utilizarán para los procesos de contratación.
- Definición de alcance de procesos de migración de información y de fases de implementación.
- Realizar el seguimiento de los procesos de migración de información
- Participar en sesiones de trabajo para definir los esquemas de intercambio de datos entre el Ministerio y otras instituciones.
- Participar en el proceso de adquisiciones de los sistemas de información deberá participar en sesiones de aclaraciones, ser parte de equipo de evaluación y calificación de ofertas, realizar el análisis funcional de las propuestas.
- Participar en las sesiones de pruebas de los sistemas y emitir las recomendaciones respectivas.
- Participar en la revisión de los pliegos de condiciones que se publiquen

3.3 Componente 4: Fortalecer el entorno institucional y operativo del Ministerio de Hacienda, promoviendo su interoperabilidad

Objetivo: contribuir en la apropiación del nuevo modelo de gestión que implica el proyecto Hacienda Digital, por parte de la comunidad hacendaria, consolidando una cultura centrada en el ciudadano y en la gestión por procesos, a través de la sensibilización a mecanismos de resiliencia institucional, mejora continua e innovación y la definición y desarrollo de las competencias digitales y tecnológicas del talento hacendario, generando el compromiso con el Proyecto a través del desarrollo del liderazgo institucional y la confianza durante la transición. Así mismo, apalancar la construcción del apoyo de la ciudadanía, entidades públicas y privadas a través de la participación de partes interesadas.

Este contempla tres subcomponentes:

Fortalecer la gestión de recursos humanos: Fortalecerá las funciones de gestión de recursos humanos de MH a través del desarrollo e implementación de una estrategia integrada de gestión de recursos humanos; el cual incluye un programa de desarrollo de capacidades internas y gestión de conocimiento. Asimismo, implica la modernización de los sistemas de recursos humanos y el modelo de comunicación interna. El proyecto fortalecerá la integridad y la transparencia de las operaciones de gestión del potencial humano, mejorando la función de auditoría interna, la unidad de investigación interna y diseñando e implementando una estrategia integral de transparencia.

Modernizar e integrar la infraestructura de tecnología del Ministerio de Hacienda: Apoyará la modernización de la infraestructura del MH, así como el modelo operativo y las capacidades institucionales para promover una agenda de transformación digital. Busca el diseño y la implementación de, entre otras cosas: (i) una arquitectura empresarial que mejorará la interconectividad e interoperabilidad de los sistemas, incluidos los procesos transversales integrales para el intercambio de información, los datos y las arquitecturas tecnológicas en todo el Gobierno; (ii) arreglos modernos de Gobierno de TI que incluyen un plan de continuidad del negocio; (iii) un sistema de gestión de documentos digitales; (iv) una plataforma de análisis de datos para administraciones de ingresos y gastos; y (v) una estrategia para migrar la infraestructura tecnológica a una nube, incluida la actualización de los equipos de red y telecomunicaciones. Dadas las deficiencias actuales en seguridad de TI, este subcomponente proporcionará soporte específico para ciberseguridad.

Soporte operativo y gestión del cambio: Desarrollo de una estrategia de gestión del cambio y la creación de capacidad de gestión. La estrategia incluirá elementos como: (i) sensibilización de los funcionarios del MH, sobre los objetivos y cambios derivados del proyecto; (ii) capacitación del personal sobre el uso de los nuevos

sistemas tecnológicos; (iii) campaña de comunicación para sensibilizar a las partes interesadas y capacitar a los contribuyentes sobre las nuevas regulaciones y herramientas.

3.3.1 Coordinador del componente 4: (Fortalecimiento del Entorno Institucional y Gestión del Cambio), responsabilidades:

- Realizar la gestión del componente, en lo que se refiere al fortalecimiento de la gestión de recursos humanos, apoyo operativo y gestión del cambio.
- Asesorar en la implementación y fortalecimiento de un programa interno de desarrollo de capacidades y gestión del conocimiento para el Ministerio de Hacienda.
- Realizar recomendaciones sobre buenas prácticas en la modernización de recursos humanos y modelos de comunicación interna.
- Asesorar en el diseño e implementación de una estrategia integral de transparencia.
- Asesorar en la prestación de asistencia técnica para gestionar y garantizar la calidad de los documentos de licitación, las propuestas y productos entregables finales.
- Asesorar en la implementación de una estrategia de gestión del cambio.
- Gestionar los recursos de personal, material y logístico para que las actividades se ejecuten de la mejor forma.
- Mantener una comunicación constante y fluida con el Director del Proyecto.
- Apoyar la generación de cualquier documentación u oficios hacia terceros, para realizar las coordinaciones administrativas que aseguren la buena marcha de las actividades.
- Administrar el archivo del componente de proyecto el cual será electrónico

- Revisar y aprobar en conjunto con la contraparte funcional, los productos del componente del proyecto.
- Revisar y dar el aval de los informes de avance.
- Identificar y calificar los riesgos que surjan en la ejecución de componente a cargo, para proponer al Director del proyecto las medidas necesarias para su mitigación.
- Poner en marcha el plan de proyecto para el componente cargo, supervisar, analizar y regular el progreso y desempeño del Proyecto, ejecutando las tareas definidas a través de áreas de conocimiento en la Administración de Proyectos, con el fin de controlar el alcance, el cronograma y mantener actualizado el plan de proyecto.
- Elaborar y gestionar las solicitudes de cambio del cronograma incluyendo los insumos brindados por el líder funcional y el líder técnico, asimismo, de otros miembros del equipo de proyecto.
- Coordinar las reuniones de seguimiento del proyecto, y otras reuniones relacionadas con la gestión del proyecto del componente a cargo
- Brindar informes al Director del Proyecto sobre el avance del componente a cargo.
- Participar en el establecimiento del alcance del proyecto en el componente a cargo, participando e involucrando a los principales interesados para que en conjunto se definan los productos específicos esperados, en el plazo y presupuesto estimado, a fin de formalizar el inicio del proyecto en función de la necesidad y alcance aprobado.
- Elaborar los planes del componente a cargo, participando e involucrando a los principales interesados para que se desarrolle la planificación de los tiempos, costos y recursos humanos, operativos y financieros necesarios para el desarrollo de los productos del proyecto.
- Asegurar y controlar la calidad de los productos a fin de verificar que se estén desarrollando de acuerdo a los requerimientos.
- Dar seguimiento al cronograma de trabajo, llevando un control de los tiempos, costos y recursos del proyecto.

- Dar seguimiento y control a los riesgos del proyecto.
- Anticipar la desviación de cualquier punto del Proyecto y tomar las acciones correctivas necesarias en forma inmediata.
- Mantener una estrecha comunicación y coordinación con el equipo a cargo, que facilite el buen desempeño de su trabajo, comunicando mediante el uso de los canales y medios definidos, todas las situaciones, problemas, riesgos y demás aspectos relevantes, para garantizar una debida comunicación con los equipos y asegurar una adecuada gestión de los proyectos.
- Dar seguimiento a la gestión ambiental y social desarrollados, incluyendo: Evaluación Social (ES), Plan de Gestión Ambiental y Social (PGAS), Plan de Participación de Partes Interesadas (PPPI), Marco de Pueblos Indígenas (MPI), Plan de Pueblos Indígenas (PPI), Plan de Gestión Laboral (PGL); así como en el Plan de Compromiso Ambiental y Social (PCAS).
- Dar seguimiento con el cumplimiento de las normas técnicas, sociales y ambientales en las actividades del proyecto, conforme a la normativa legal vigente.

3.3.1.1 Equipo de Gestión del Cambio

Objetivo: Gestionará la apropiación de los cambios que se producen por la implementación de nuevos programas o proyectos de AE en el Ministerio llevando a cabo la planificación, diseño, implementación y medición de los cambios.

Visión: Transmitir ilusión para avanzar en el proceso de cambio.

Misión: Facilitamos y guiamos a los equipos y personas a transitar el proceso de adaptación al nuevo modelo de gestión que implica la transformación digital.

Valores:

- Compromiso: Trabajamos en equipo con creatividad, mística y entusiasmo para alcanzar los retos de manera eficiente.

- Empatía: Generamos confianza a través de estrategias innovadoras de comunicación y respetando el proceso individual de cada uno de los integrantes de Hacienda Digital.
- Integridad: Cumplimos de manera transparente y responsable nuestro rol como facilitadores de cambio reconociendo en cada uno de los integrantes de Hacienda Digital sus procesos de adaptación.

Responsabilidades:

- Definición de caso y estrategia de gestión del cambio.
- Elaboración, ejecución y seguimiento del plan de gestión del cambio.
- Supervisión de los procesos impactados.
- Monitoreo y medición de la efectividad de la estrategia de Gestión del Cambio.

Roles:

Líder de gestión del cambio: Definir, ejecutar y asegurar una estrategia integrada de Gestión de Cambio, que incluya los distintos proyectos que conviven en el ecosistema del Proyecto Hacienda Digital.

Profesional de desarrollo e impacto organizacional: (i) Evaluar los diferentes escenarios que se presentan para proponer y abordar soluciones Institucionales concertadas. (ii) Diagnosticar con un profundo enfoque de cambio y/o mejoramiento institucional, los escenarios que se presentan con el fin de identificar causas raíz y/o riesgos, así como proponer y ejecutar planes de mitigación oportuna en lo que se refiere al impacto organizacional y/o efecto que el proyecto va a tener en la organización y en las personas por la forma en que se entienden o realizan su trabajo actual y el propuesto en Hacienda Digital. (iii) Ejecutar acciones de planificación y puesta en marcha de actividades de desarrollo organizacional. (iv) Planificar y ejecutar material informativo sobre las distintas fases del proyecto y sus victorias tempranas. (v) Acompañar al equipo del proyecto en el transcurso de la implementación, velando siempre por mantener la energía y motivación de todas las partes. (vi) Garantizar una comunicación fluida con todas las partes del proyecto,

incluyendo los stakholder y partes interesadas. (vii) Reportar al Líder de Gestión de Cambio y coordinar matricialmente con los distintos equipos del proyecto y coordinar la interpretación de los requerimientos, así como la propuesta de plan de trabajo. (viii) Identificar las necesidades derivadas del impacto organizacional en los diferentes grupos de interés, así como el diseño de la estrategia de transformación y mitigación de impactos, derivadas de las acciones que se deriven del Proyecto Hacienda Digital. (ix) Diseñar la estrategia de identificación, valoración y operacionalización de los cambios tanto de perfiles como de estructura requeridos a lo interno del Ministerio de Hacienda. (x) Elaborar el Plan de cierre de brechas donde incluya, como mínimo, estrategia de mitigación de impactos, plan de trabajo, cantidad de usuarios, tipos, modalidades y niveles de intervención, propuesta de abordaje, herramientas necesarias para la transición, método de evaluación de avance, documentación, criterios de aceptación y evaluación del nivel de satisfacción. (xi) Asegurar la ejecución del Plan de Cambio Institucional. (xii) Elaborar informes periódicos de avances, así como informe final de la ejecución del plan de desarrollo organizacional. (xiii) Identificar necesidades de transformación para que los diferentes grupos de interés impactados por Hacienda Digital usen y se apropien de los nuevos modelos de operación. (xiv) Definir e implementar la estrategia de medición de la apropiación y uso para cada uno de los grupos de interés. (xv) Participar en las reuniones establecidas bajo el modelo de gobernanza del proyecto

Profesional de capacitación: (i) Evaluar los diferentes escenarios que se presentan para proponer y abordar soluciones Institucionales concertadas. (ii) Diagnosticar con un profundo enfoque de cambio y/o mejoramiento institucional, los escenarios que se presentan con el fin de identificar causas raíz y/o riesgos, así como proponer y ejecutar planes de mitigación oportuna en lo que se refiere a capacitación y/o acciones formativas y de transferencia de información. (iii) Ejecutar acciones de planificación y puesta en marcha de actividades formativas. (iv) Planificar y ejecutar material informativo sobre las distintas fases del proyecto y sus victorias tempranas. (v) Acompañar al equipo del proyecto en el transcurso de la implementación, velando siempre por mantener la energía y motivación de todas las partes.

(vi) Garantizar una comunicación fluida con todas las partes del proyecto, incluyendo los stakeholders y partes interesadas. (vii) Reportar al Líder de Gestión de Cambio y coordinar matricialmente con los equipos del proyecto y coordinar la interpretación de los requerimientos, así como la propuesta de plan de trabajo. (viii) Identificar las necesidades de capacitación de los diferentes grupos de interés, así como el diseño de la estrategia de capacitación y entrenamiento derivadas de la implementación de Hacienda Digital. (ix) Diseñar la estrategia de identificación y capacitación de entrenadores al interior del MH. Plan de train the trainers. (x) Elaborar el Plan de Capacitación de usuarios en donde incluya, como mínimo, estrategia de capacitación, plan de trabajo, cantidad de usuarios, tipos, modalidades y niveles de capacitación, contenidos, herramientas, método de evaluación, documentación, criterios de evaluación, criterios de aceptación y evaluación del nivel de satisfacción. (xi) Asegurar la ejecución del Plan de Capacitación funcional y técnico de la solución de acuerdo con las métricas, metodología, las herramientas de software y métodos definidos y, el refuerzo de habilidades que puedan sostener la transición. (xii) Elaborar informes periódicos de avances, así como informe final de la ejecución del plan de capacitación y entrenamiento. (xiii) Identificar necesidades de capacitación adicionales requeridas para que los diferentes grupos de interés impactados por Hacienda Digital usen y se apropien de los nuevos modelos de operación. (xiv) Definir e implementar la estrategia de medición de la apropiación y uso para cada uno de los grupos de interés. (xv) Participar en las reuniones establecidas bajo el modelo de gobernanza del proyecto

3.3.1.1.1 Equipo de Comunicación Institucional

Objetivo: Garantizar y promover la participación de las partes interesadas en el Proyecto, a través de la planificación y puesta en marcha de actividades de comunicación y campañas específicas, en tiempo y forma, según los requerimientos de la Dirección del Proyecto.

Responsabilidades:

- Elaborar el Plan de Comunicación y Endomarketing, en donde se incluya, como mínimo, estrategia, plan de trabajo, cantidad de usuarios, tipos, modalidades y niveles de comunicación, campañas, cronología, contenidos, y evaluación de nivel de impacto, plan de manejo de crisis.
- Definir e implementar la estrategia de medición de la apropiación y uso para cada uno de los grupos de interés.
- Participar en las reuniones establecidas bajo el modelo de gobernanza del proyecto.
- Informar a la ciudadanía y grupos involucrados sobre el alcance y beneficios del Proyecto de Hacienda Digital.
- Apoyar a la UCP en la divulgación de mensajes por redes sociales y medios de comunicación masivos.
- Lograr la participación activa de voceros del Proyecto en actividades que involucran las partes interesadas.
- Posicionar, positivamente, a lo interno y externo del Ministerio Hacienda y sus entes desconcentrados el Proyecto.

3.3.2 Coordinador del componente 4: (Modernización e Integración de la Estructura Tecnológica de la Información)

Objetivo: Llevar adelante la modernización de las plataformas que conforman la infraestructura tecnológica del Ministerio de Hacienda apoyándose en una inteligencia en la gestión y un mejor enfoque de la institución. Para que la institución cuente con la tecnología y disponer de las herramientas que mejoren la oportunidad y potencial de uso de los datos disponibles para la toma de decisiones y el uso adecuado de los recursos.

Responsabilidades:

- Gestionar los recursos de personal, material y logístico para que las actividades se ejecuten de la mejor forma.

- Mantener una comunicación constante y fluida con el Director del Proyecto.
- Apoyar la generación de cualquier documentación u oficios hacia terceros, para realizar las coordinaciones administrativas que aseguren la buena marcha de las actividades.
- Administrar el archivo del componente de proyecto el cual será electrónico
- Revisar y aprobar en conjunto con la contraparte funcional, los productos del componente del proyecto.
- Revisar y dar el aval de los informes de avance.
- Identificar y calificar los riesgos que surjan en la ejecución de componente a cargo, para proponer al Director del proyecto las medidas necesarias para su mitigación.
- Poner en marcha el plan de proyecto para el componente cargo, supervisar, analizar y regular el progreso y desempeño del Proyecto, ejecutando las tareas definidas a través de áreas de conocimiento en la Administración de Proyectos, con el fin de controlar el alcance, el cronograma y mantener actualizado el plan de proyecto.
- Elaborar y gestionar las solicitudes de cambio del cronograma incluyendo los insumos brindados por el líder funcional y el líder técnico, asimismo, de otros miembros del equipo de proyecto.
- Coordinar las reuniones de seguimiento del proyecto, y otras reuniones relacionadas con la gestión del proyecto del componente a cargo
- Brindar informes al Director del Proyecto sobre el avance del componente a cargo.
- Participar en el establecimiento del alcance del proyecto en el componente a cargo, participando e involucrando a los principales interesados para que en conjunto se definan los productos específicos esperados, en el plazo y presupuesto estimado, a fin de formalizar el inicio del proyecto en función de la necesidad y alcance aprobado.
- Elaborar los planes del componente a cargo, participando e involucrando a los principales interesados para que se desarrolle la planificación de los tiempos,

costos y recursos humanos, operativos y financieros necesarios para el desarrollo de los productos del proyecto.

- Asegurar y controlar la calidad de los productos a fin de verificar que se estén desarrollando de acuerdo a los requerimientos.
- Dar seguimiento al cronograma de trabajo, llevando un control de los tiempos, costos y recursos del proyecto.
- Dar seguimiento y control a los riesgos del proyecto.
- Anticipar la desviación de cualquier punto del Proyecto y tomar las acciones correctivas necesarias en forma inmediata.
- Mantener una estrecha comunicación y coordinación con el equipo a cargo, que facilite el buen desempeño de su trabajo, comunicando mediante el uso de los canales y medios definidos, todas las situaciones, problemas, riesgos y demás aspectos relevantes, para garantizar una debida comunicación con los equipos y asegurar una adecuada gestión de los proyectos.
- Dar seguimiento a la gestión ambiental y social desarrollados, incluyendo: Evaluación Social (ES), Plan de Gestión Ambiental y Social (PGAS), Plan de Participación de Partes Interesadas (PPPI), Marco de Pueblos Indígenas (MPI), Plan de Pueblos Indígenas (PPI), Plan de Gestión Laboral (PGL); así como en el Plan de Compromiso Ambiental y Social (PCAS).
- Dar seguimiento con el cumplimiento de las normas técnicas, sociales y ambientales en las actividades del proyecto, conforme a la normativa legal vigente.

Equipos del componente 4: Modernización e Integración de la Infraestructura de Tecnología:

3.3.2.1 Equipo de Arquitectura Empresarial

Objetivo: Proporcionar una adecuada dirección y control sobre la sistematización, planificación e implementación de los procesos de diseño, construcción, mantenimiento, operación y gobernanza de los nuevos sistemas, involucrando en

el trabajo no solo a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación, sino a las áreas funcionales del Ministerio, basado en la metodología propuesta por TOGAF (The Open Group Architecture Framework).

Visión: Ser reconocido como el equipo experto e innovador que asesora al Ministerio de Hacienda en la toma de decisiones estratégicas, interrelacionando las necesidades del negocio con la tecnología de la información.

Misión: Mantener identificado y actualizado el esquema completo e integrado de tecnologías y procesos de negocio, identificando oportunidades de mejora, de acuerdo a las tendencias del sector y proponiendo a las instancias del MH, alternativas que optimicen la operación diaria.

Valores:

- Innovación y proactividad: Nos mantenemos actualizados en las nuevas tendencias, anticipándonos a los cambios para, proponer e impulsar mejoras que logren satisfacer las expectativas de los clientes.
- Compromiso y perseverancia: Cumplimos con responsabilidad las funciones y objetivos establecidos, manteniéndonos en constante prosecución de logros, agregando valor a los procesos claves del Ministerio
- Comunicación y respeto: Nos basamos en un dialogo abierto y colaborativo reconociendo el aporte de las áreas para lograr una interacción productiva con asertividad y confianza
- Integridad y trabajo en equipo: Somos consecuentes con nuestras promesas, realizando actividades con pasión, entusiasmo y transparencia, donde todos los miembros del equipo, son necesarios para generar resultados confiables que agreguen valor e impulsen las mejores soluciones para el MH.

Responsabilidades:

- Proponer rutas de acción para el plan estratégico de la AE alineados con los objetivos institucionales para aprobación del CAISI.

- Comunicar la estrategia y dirección de la AE en la Institución, una vez aprobada por la CAISI.
- Proponer el plan maestro para las mejoras de la AE e incorporar nuevas tecnologías de acuerdo con mejores prácticas y necesidades de la institución priorizando los ejercicios de AE y proponerlas a la CAISI para su aprobación.
- Proponer a la CAISI para aprobación los indicadores claves de rendimiento de la AE y monitorear su cumplimiento.
- Proponer el mecanismo de documentación vinculada a los servicios y los activos de AE.
- Proponer las directrices y procedimientos que regulan la arquitectura empresarial del MH, las cuales deben estar aprobada por el CAISI.
- Diseñar y proponer los mecanismos de mantenimiento de la arquitectura empresarial de referencia del MH, para aprobación del CAISI.
- Divulgar y capacitar el marco de referencia de AE a todo el Ministerio, en coordinación con la Dirección encargada de capacitación y formación en el MH.
- Incentivar, promover proyectos ante el CAISI, en función de las necesidades y en alineación con la AE de referencia del MH.
- Velar por la implementación de la arquitectura empresarial del MH, una vez aprobada por el CAISI, en coordinación con las Dependencias del Ministerio.
- Liderar la construcción o mejora del PEAE que debe incluirse en el PEI y el PETIC.
- Definir reglas, regulaciones, guías y principios de la estrategia de la AE y proponerlo para su aprobación a la CAISI.
- Desarrollar y mantener la transparencia de costos de la AE.
- Ajustar el plan maestro de AE para la mejora e incorporación de nuevas tecnologías y proponerlas a aprobación de la CAISI.
- Presentar el Plan Estratégico de la AE al CAISI para la aprobación.
- Realizar procesos de capacitación y divulgación del AE del Ministerio en coordinación con la Dirección encargada de la capacitación y formación en el MH.

Roles:

Director de Tecnología (Chief Technology Officer -DTIC): (i) Definir las estrategias, políticas, planes, objetivos y metas en gestión de tecnologías y sistemas de la información que faciliten el cumplimiento de la misión del Ministerio de Hacienda y del Gobierno de Costa Rica. (ii) Definir los lineamientos para el cumplimiento de estándares de seguridad, privacidad, calidad y oportunidad de la información del Ministerio y la interoperabilidad de los sistemas de información que la soportan, así como el intercambio permanente de información acorde con los lineamientos de orden nacional. (iii) Formular, coordinar y hacer seguimiento al plan institucional en materia de gestión de información y de la gestión de tecnologías de la información, en el marco de los lineamientos del orden nacional cuando corresponda. (iv) Establecer las estrategias, políticas, estándares y lineamientos para coleccionar, almacenar, analizar, usar, acceder, proveer, divulgar, proteger, y cuando corresponda desechar, la información misional del Ministerio para contribuir con el proceso de la toma de decisiones y rendición de cuentas mediante las tecnologías de la información y las comunicaciones, (v) Propiciar la coordinación y articulación del Ministerio de Hacienda con las demás entidades del sector y del Estado, en sus diferentes niveles, mediante la gestión estratégica de las tecnologías y sistemas de la información, creando sinergias y optimizando recursos (vi) Liderar la implementación, seguimiento, evaluación y cumplimiento de las funciones antes señaladas, facilitando la realimentación continua al desempeño, resultados e impactos producidos por las actividades, la toma de decisiones y la reorientación de las acciones para garantizar el logro de los resultados previstos, (vii) conducir acciones, en colaboración con otros actores institucionales, de la academia, del sector privado y de la sociedad civil, dirigidas a su participación, en la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos que incorporen tecnologías y sistemas de la información en beneficio de la Entidad, el Sector, el Estado y los contribuyentes (viii) velar por el cumplimiento del plan institucional en materia de gestión de las tecnologías de la información, de los estándares de seguridad, privacidad, calidad y oportunidad de la información y la interoperabilidad de los sistemas de información

que la soportan (ix) Coordinar, supervisar y asegurar la correcta operación y funcionamiento de la infraestructura y servicios tecnológicos del Ministerio de Hacienda.

Arquitecto empresarial líder: (i) Liderar el área de Arquitectura Empresarial, mejorar el desempeño de la institución al entenderla en términos integrales desde su perspectiva estratégica, desde las prácticas y procesos organizacionales, y a partir de las TI como habilitadoras de la entidad. (ii) Direccionar iniciativas de AE con una visión completa de una institución, de tal manera que se reduzcan los costos y los riesgos, y que se genere mayor agilidad en la entrega de servicios de institución a través del uso de TI que habiliten los servicios a los ciudadanos en los que el Ministerio de Hacienda participa los procesos y las funciones en el campo institucional e incluso de forma transversal entre entidades de uno o más sectores. (iii) Asegurar que los procesos, funciones y tecnologías de la información están afinados y armonizados, (iv) Considerar las capacidades y limitaciones de las tecnológicas de la información disponibles con el fin de simplificar la complejidad y costos de TI. (v) Facilitar la estructuración de capacidades transversales que puedan ser compartidas institucional y sectorialmente, identificar necesidades y requisitos transversales que puedan ser resueltos de modo conjunto, con iniciativas robustas que se apliquen a escala sectorial, implementar el modelo de arquitectura empresarial al interior del Ministerio de Hacienda.

Gerente de programas /proyectos: (i) Gestionar de los diferentes proyectos relacionados con el diseño e implementación de acciones relacionadas con la AE. (ii) Asegurar la correcta implementación de los proyectos de AE, mediante mecanismos que permitan conectar la arquitectura misional con la arquitectura de empresarial definida.

Arquitecto de negocios: (i) Definir, diseñar y documentar la arquitectura empresarial objetivo para la Institución, incluyendo los dominios de arquitecturas de negocio: funciones, procesos, gobernanza, estructura organizacional y servicios del

Ministerio, define la cadena de valor del Ministerio y cómo sus procesos de negocio se acoplan, gestionan y son medidos, (ii) Llevar a cabo la documentación formal de los procesos centrales, así como de sus roles de soporte y responsabilidades, (iii) Definir del modelo a seguir para la definición de metas e indicadores de la institución, (iv) Definir el catálogo de servicios de la Institución.

Arquitecto de Datos: (i) Realizar la gestión requerida para asegurar las características que generan valor en la información en la institución, (ii) Asegurar que la información la institución sea adecuada, oportuna, dinámica, fiable, eficaz y con calidad, (iii) Desarrollar estrategias para lograr un flujo eficiente de información institucional que, de un lado, promueva la entrega de resultados ante la ciudadanía y el Estado, por otro lado, facilite tomar decisiones y cumplir los objetivos del Ministerio. (iv) implementar los lineamientos para cumplir con los estándares de seguridad, privacidad, calidad y oportunidad de los datos, y con la interoperabilidad de los sistemas que la soportan, así como con el procesamiento, transmisión e intercambio permanente de los mismos (v) Implementar el plan de la estrategia de TI en materia de gestión de datos y en coordinación con el proceso de gestión de TI y en el marco de los lineamientos del orden nacional, cuando corresponda. (vi) Elaborar el mapa de información institucional que cuente de manera actualizada y completa los procesos de producción de información de cada institución. (vii) responder conceptual y técnicamente por el proceso de información pública del Ministerio como componente del Modelo Integrado de Gestión, (viii) Apoyar los procesos de formulación de políticas y directrices de la gestión de los datos. (iv) Apoyar la integración, la articulación y la coordinación entre los programas, proyectos y actividades relacionados con TI, de la institución, con las estrategias de otras instituciones públicas y del sector privado, destinadas a la gestión de los datos.

Arquitecto de Aplicaciones: (i) Desarrollar la Arquitectura de la Aplicación de Destino que habilite la Arquitectura de Negocios y la Visión de la Arquitectura, de tal forma que aborde la Declaración del Trabajo de Arquitectura y las preocupaciones de las partes interesadas (Stakeholders). (ii) Identificar los

componentes de la hoja de ruta de la arquitectura candidata en función de las brechas entre las arquitecturas de aplicaciones de destino y de referencia (iii) Asegurar de que el conjunto de definiciones de aplicaciones sea coherente internamente, eliminando la funcionalidad duplicada en la medida de lo posible y combinando aplicaciones similares en una. (iv) Implementar los lineamientos y procesos de gestión de aplicaciones en el Ministerio en materia de software, hardware, redes y telecomunicaciones, acorde con los parámetros gubernamentales para su adquisición, operación y mantenimiento, en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales. (v) Implementar el plan estratégico institucional en materia de gestión de aplicaciones y en coordinación con el proceso de gestión de datos, en el marco de los lineamientos del orden nacional, cuando corresponda. (vi) Implementar las estrategias, los instrumentos y las herramientas con aplicación de Tecnologías de la Información para brindar de manera constante y permanente un buen servicio al ciudadano. (vii) Apoyar la integración, la articulación y la coordinación entre los programas, proyectos y actividades relacionados con TI, de la institución, con las estrategias de otras instituciones públicas y del sector privado, destinadas a la gestión de TI.

Arquitecto de Tecnología: (i) Coordinar, supervisar y asegurar la correcta operación y funcionamiento de la infraestructura y servicios tecnológicos de la institución (ii) Implementar las estrategias de apropiación de los servicios tecnológicos, que ofrezca el Ministerio para los ciudadanos y los usuarios internos en coordinación con el proceso de gestión de la información (iii) Diseñar las estrategias de apropiación de los servicios tecnológicos que ofrezca la institución a los ciudadanos y los usuarios internos. (iv) Diseñar estrategias que incorporen las tendencias y cambios tecnológicos que sean pertinentes con los objetivos misionales de la institución.

Gestor de la Continuidad del Negocio: (i) Velar por el cumplimiento de los estándares de seguridad, privacidad, calidad y oportunidad de la información del Ministerio y por la interoperabilidad de los sistemas de información que la soportan,

así como por el intercambio permanente de información acorde con los lineamientos de orden nacional (ii) Velar por el cumplimiento de los lineamientos y procesos de gestión de TI del Ministerio en materia de software, hardware, redes y telecomunicaciones, acorde con los parámetros gubernamentales para su adquisición, operación y mantenimiento, en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales. (iii) Desarrollar y aplicar los instrumentos para medir la ejecución de las estrategias y prácticas que soporten la gestión de la información y la gestión de TI en beneficio de la prestación efectiva de sus servicios. (iv) Identificar las dificultades en la implementación de estándares y buenas prácticas y en el cumplimiento de los principios para la información estatal. (v) Establecer herramientas de seguimiento y evaluación de los proyectos de TI implementados por el Ministerio.

3.3.2.2. Equipo de Transformación Digital

Objetivo: Facilitar la difusión del uso estratégico de tecnologías y de esquema de operación y colaboración innovadores, para modernizar y lograr la eficiencia del Ministerio que contribuya a una mejor calidad de vida de las personas.

La Transformación Digital desde la perspectiva del Ministerio de Hacienda, se refiere al proceso de digitalización de la institución, liderado por los gestores, con una visión ciudadano-céntrica, que pretende reinventar el modelo operativo para generar valor público a partir de una gestión conducida por datos e innovación.

Visión: Liderar la promoción de la cultura digital en el estado costarricense, desde el Ministerio Hacienda, en favor del valor público.

Misión: Articular esfuerzos mediante la promulgación y participación en actividades que fomenten la cultura digital y el servicio al ciudadano desde el Ministerio de Hacienda.

Valores:

- Compromiso y colaboración: Estamos identificados con el proceso de la transformación digital, apoyamos a las personas en el recorrido para su integración en el nuevo modelo de gestión, ayudando a socializar los conceptos y oportunidades de mejora que nos ofrece hacienda digital.
- Comunicación y transparencia: Construimos un dialogo en ambas vías donde escuchamos y canalizamos propuestas de mejora, brindamos información en forma oportuna y eficaz con las partes interesadas, expresando con claridad las ventajas y bondades de la transformación digital. Somos un canal de acompañamiento para que el ciudadano y el funcionario satisfagan sus necesidades de información, inquietudes y consultas y ofrezcan ideas.
- Respeto y empatía: Recibimos todas las dudas y sugerencias con apertura; sin emitir juicios de valor, demostramos dedicación, interés y sensibilidad por el funcionario y la ciudadanía
- Influencia y liderazgo: Inspiramos y guiamos a todos los actores a involucrarse y formar parte del nuevo modelo de gestión, fomentando la cultura digital a través de la socialización de nuevos conceptos y nuevas maneras de llevar a cabo el servicio público que brinda el MH.

Responsabilidades:

- Participar activamente en iniciativas de capacitación y formación de transformación digital, en algunos casos como participante y en otros como facilitador.
- Contribuir al análisis de las capacidades institucionales para la transformación digital.
- Contribuir al diseño de la estrategia e iniciativas que permitan avanzar en el uso de las tecnologías digitales para mejorar el modelo operativo y sus procesos.
- Apoyar el diseño incremental de políticas institucionales, ajustes organizacionales, presupuestos y roles para avanzar en la transformación digital.

- Apoyar el diseño, implementación y operación de sistemas de información y aplicaciones asociadas a la transformación digital, para mejorar la eficiencia y experiencia de las personas usuarias.
- Contribuir en el diseño, planificación, implementación y adaptación de servicios digitales centrados en la persona usuaria
- Apoyar la transición a una organización basada en datos, donde estos se utilicen como un activo crítico para la operación, toma de decisiones y generación de valor.
- Apoyar la modelación de una cultura organizacional apta para la transformación digital, en temas como valores, liderazgo, gestión del cambio, colaboración e innovación.
- Diseñar, poner e implementar otras acciones clave para la transformación digital.

Roles:

- Líderes del negocio: Son los enlaces entre la empresa y la tecnología. Se trata de personas que entienden el modelo de negocio, los problemas de la experiencia del cliente y la estrategia tecnológica. Conectan los puntos en cuanto a si la tecnología puede utilizarse para resolver problemas o capitalizar oportunidades. Si hay una conexión, presentan los problemas y las soluciones sugeridas a los líderes tecnológicos.
- Líderes Tecnólogos: Son expertos en las aplicaciones, servicios y productos de vanguardia que ayudarán a alcanzar el objetivo. Son cruciales para seleccionar la tecnología y los proveedores adecuados y para validar si el proyecto de transformación digital será un fracaso o un éxito desde el punto de vista técnico.
- Evangelistas: son las personas que generan entusiasmo y tienen influencia y sólidas habilidades de comunicación.
- Gestores de proyectos: Los gestores son responsables de mantener el proyecto dotado de personal, según el calendario y el presupuesto. Programan las reuniones, elaboran los calendarios, dan la voz de alarma cuando algo va por mal camino y restablecen las expectativas.

- Líderes de implementación: Son las personas que dirigen la implementación de la tecnología y el cambio de procesos. Los responsables de la implementación de la tecnología se centran en las instalaciones reales de la tecnología. Los líderes de implementación de procesos se centran en la gestión del cambio que resultará de la transformación.

3.3.2.3. Equipo de Seguridad de la información

Objetivo: Gestionar la seguridad de la información del Ministerio de Hacienda, mediante la definición, divulgación, implementación de sus políticas, procedimientos, guías e instructivos, así como de la asignación de responsabilidades generales y específicas, que apoyan la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, para la protección de los activos de información, los procesos, las tecnologías de información incluido el hardware y el software, que soportan los procesos de la Entidad.

Visión: Ser reconocido como un equipo estratégico e innovador en el MH capaz de crear conciencia y cumplimiento para alcanzar la seguridad de la información y la ciberseguridad.

Misión: Proteger los activos de información del MH garantizando su integridad, confidencialidad y disponibilidad a través de un modelo de gobernanza y gestión de la seguridad de la información siempre alineados a los estándares internacionales.

Valores:

- Honestidad e integridad: En nuestro quehacer diario actuamos de manera responsable, siempre apegados a las normas y procedimientos establecidos en el modelo de gobernanza y gestión para la seguridad de la información.
- Trabajo en equipo: Somos un grupo de personas capaces de alcanzar metas en conjunto en colaboración los unos con los otros
- Compromiso y orientación al cliente:

- Somos responsables asistiendo de manera oportuna y eficiente las necesidades de nuestros clientes internos; nos enfocamos en el cumplimiento de las metas tanto del equipo como las institucionales.
- Experiencia e innovación:
- Aplicamos el conocimiento y las buenas prácticas con profesionalismo para generar valor y, nos mantenemos informados de los avances tecnológicos en la materia siempre enfocados en la mejora continua.
- Seguridad de la información:
- Trabajamos para garantizar la autenticidad, confidencialidad, integridad, disponibilidad y trazabilidad de la información utilizada aplicando la normativa vigente.

Responsabilidades:

- Formular y presentar el PESI Plan Estratégico de Seguridad de la Información, asegurando que esté alineada con los objetivos y lineamientos del PEI y el PETIC, para aprobación de la CAISI.
- Presentar al CAISI el estado de situación relacionado con la gestión de seguridad de la información y del SGSI.
- Presentar para la aprobación de la CAISI la PSI en coherencia con los lineamientos estratégicos emitidos en el MH.
- Proponer las normas que regulan la seguridad de la información del Ministerio de Hacienda para aprobación del CAISI.
- Promover la formación y concienciación en materia de seguridad de la información en el Ministerio de Hacienda.
- Implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información, una vez aprobado por el CAISI.
- Gestionar el plan estratégico de la seguridad de la información, alineado con el PETIC y el PEI y proponerlo a aprobación del CAISI.
- Presentar al CAISI para su aprobación, el plan estratégico de seguridad de la información alineado con el PEI y el PETIC y gestionarlo una vez aprobado.

- Proponer al CAISI para su aprobación, políticas específicas, procedimientos y guías de seguridad de la información.
- Proponer planes de capacitación y concientización en materia de seguridad de la información, conforme a las necesidades del MH en coordinación con la Dirección encargada de la capacitación y la formación en el MH
- Diseñar y proponer al CAISI el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), del Ministerio y ejecutarlo una vez aprobado.
- Elaborar el documento de Declaración de Aplicabilidad y presentarla al CAISI para su aprobación, para su posterior implementación.
- Definir métricas e indicadores de cumplimiento sobre seguridad de la información y proponerlas para su aprobación y posterior implementación.
- Proponer mecanismos para gestionar los riesgos de la seguridad de la información.
- Dar seguimiento a la solución de los incidentes de seguridad de la información.
- Realizar identificación y análisis de riesgos y de vulnerabilidades sobre los activos de información, sistemas de información y sobre los nuevos desarrollos, implementaciones o despliegues de tecnologías y proponer
- Evaluar, seleccionar y recomendar las herramientas que faciliten la labor de seguridad de la información.
- Recomendar métodos para adquisición y difusión de los conocimientos relacionados con la seguridad de la información.
- Colaborar con la DTIC en la elaboración de respuestas relacionadas con seguridad de la información, a requerimientos de entes regulatorios y dar seguimiento.
- Recomendar los mecanismos para gestionar la actualización del inventario de activos de información.
- Recomendar a la DTIC y a otras dependencias involucradas, la implementación, despliegue, monitoreo y mejora de controles de seguridad de la información.
- Proponer para aprobación del CAISI las contrataciones y adquisiciones relacionadas con seguridad de la información.

Roles:

Oficial de la Seguridad de la Información: (i) Liderar el Equipo de Seguridad de la Información, mejorar el desempeño de la institución al entenderla en términos integrales desde su perspectiva estratégica, desde las prácticas y procesos organizacionales. (ii) Formular, presentar y gestionar el Plan Estratégico de Seguridad de la Información (PESI), asegurando que esté alineada con los objetivos y lineamientos del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (PETIC), para su respectiva aprobación. (iii) Presentar el estado de situación relacionado con la gestión de seguridad de la información y del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI). (iv) Presentar para la aprobación la política de la seguridad información en coherencia con los lineamientos estratégicos. (v) Guiar la prestación del servicio y la adquisición de bienes y/o servicios relacionados y requeridos para garantizar la seguridad de información; tomando como respaldo la aprobación de la Dirección de Proyecto de Hacienda Digital. (vi) Planificar, desarrollar, controlar y gestionar las políticas, procedimientos y acciones con el fin de mejorar la seguridad de la información dentro de sus pilares fundamentales de confidencialidad, integridad y disponibilidad del Ministerio. (vii) Liderar la gestión de Seguridad de la Información en la Organización. (ix) Direccionar iniciativas de Seguridad de la Información con una visión completa de la institución, de tal manera que se reduzcan los riesgos sobre la seguridad de la información. (x) Planificar, coordinar y ejecutar las actividades técnicas y administrativas que se desarrollen en el Equipo de Seguridad de la Información (ESI). (xi) Desarrollar e implementar la estrategia de capacitación y concientización en seguridad de la información. (xii) Coordinar la atención de los incidentes de seguridad, mediante la aplicación de la normativa definida para dicho fin. (xiii) Incentivar, promover y desarrollar los proyectos, en función de las necesidades y en alineación con la Seguridad de la Información del Ministerio de Hacienda. (xiv) Presentar informes al Equipo de Arquitectura Empresarial y a la Dirección del Proyecto de Hacienda Digital, relacionados con la

gestión de la seguridad de la información. (xv) Informar a las áreas responsables, sobre los incidentes en materia de seguridad que afecten a la información o a los servicios. (xvi) Informar a las áreas responsables, sobre las decisiones en materia de riesgos de seguridad que afecten a la información o a los servicios, en particular de la estimación de riesgo residual y de las desviaciones significativas de riesgo respecto de los márgenes aprobados. (xvii) Verificar que la administración de funcionalidades y herramientas de seguridad de la información que estén siendo manejadas por personal externo al área de seguridad de la información esté alineada a las políticas y lineamientos de seguridad que fueron impartidos. (xviii) Asesorar a personal directivo, de instancias asesoras o de nivel político en lo relacionado a seguridad de la información o ciberseguridad.

Líder Ingeniero en Seguridad de la Información: (i) Apoyar en la definición de las políticas, procedimientos, instructivos, guías y normativa en general, de seguridad de la información, específicas para su posterior aprobación, en coordinación con las áreas correspondientes. (ii) Gestionar la aplicación de las políticas, controles y criterios de seguridad de la información en los sistemas de información y la infraestructura tecnológica del Ministerio de Hacienda. (iii) Coordinar la implementación y desplegar nuevas tecnologías de seguridad de la información, dentro de su ámbito de responsabilidad. (iv) Participar activamente en respuestas a incidentes de seguridad de la información, conforme a los procedimientos establecidos. (v) Coordinar la operación de las herramientas para la protección de la seguridad de la información, bajo su responsabilidad. (vi) Gestionar la aplicación de los controles de seguridad pertinentes a nuevos equipos o sistemas de información. (vii) Gestionar las vulnerabilidades técnicas (identificación, registro, medición y supervisión de la remediación por parte de los responsables). (viii) Gestionar las métricas e indicadores de seguridad asociadas a la tecnología. Coordinar con proveedores de naturaleza técnica relacionados con seguridad de la información. (ix) Apoyar en la definición y gestionar el plan estratégico de la seguridad de la información alineado con los objetivos institucionales. (x) Apoyar la

construcción de líneas base o estándares de seguridad de la información para tecnologías de información institucionales.

Líder Especialista del Proceso de Seguridad de la Información: (i) Gestionar las actividades asociadas a la gestión de los riesgos, que abarcan: identificación, valoración y evaluación de riesgos, así como el seguimiento al tratamiento de estos, coordinando dichas actividades con las contrapartes, especialmente con los propietarios de activos de información. (ii) Participar activamente en respuestas a incidentes de seguridad de la información, conforme a los procedimientos establecidos. (iii) Formular y gestionar el documento de Declaración de Aplicabilidad. (iv) Cumplir requerimientos legales (en cuanto a seguridad de la información) que le sean asignados al equipo de seguridad. (v) Coordinar actividades con proveedores de consultoría o servicios relacionados. (vi) Diseñar, implementar y actualizar el Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), del Ministerio. (vii) Coordinar la definición de las políticas, procedimientos, instructivos, guías y normativa en general, de seguridad de la información, específicas para su posterior aprobación, en coordinación con las áreas correspondientes. (viii) Gestionar los indicadores de seguridad de la información asociadas a las áreas. (ix) Gestionar el inventario de activos de información. (x) Identificar estándares y buenas prácticas para la mejora sobre seguridad de la información y entrega de valor al Ministerio de Hacienda. (xi) Apoyar en la definición y gestión del plan estratégico de la seguridad de la información alineado con los objetivos institucionales. (xii) Apoyar en la formulación y puesta en práctica los planes de capacitación y concientización en seguridad de la información.

Ingeniero en diseño y operaciones en seguridad de la información: (i) Apoyar en la definición de las políticas, procedimientos, instructivos, guías y normativa en general, de seguridad de la información, específicas para su posterior aprobación, en coordinación con las áreas correspondientes. (ii) Implementar y desplegar las nuevas herramientas de seguridad de la información. (iii) Coordinar la construcción de estándares y líneas base para la configuración segura de los sistemas de

información, así como para la infraestructura tecnológica de la institución. (iv) Coordinar y definir los términos de referencia, relacionados con las herramientas de seguridad de la información. (v) Configurar y operar las herramientas para la protección de la seguridad de la información que le sean asignados. (vi) Aplicar controles de seguridad pertinentes a nuevos equipos o sistemas de información. (vii) Definir métricas e indicadores de seguridad asociadas a las herramientas de seguridad de la información. (viii) Afinamiento y mejora continua de las herramientas de seguridad de la información bajo su administración. (ix) Coordinar con proveedores de naturaleza técnica relacionados con seguridad de la información. (x) Apoyar en la definición y gestionar el plan estratégico de la seguridad de la información alineado con los objetivos institucionales. (xi) Apoyar la construcción de líneas base o estándares de seguridad de la información para tecnologías de información institucionales.

Ingeniero de Gestión de Eventos y Vulnerabilidades en Seguridad de la Información:

(i) Apoyar en la definición de las políticas, procedimientos, instructivos, guías y normativa en general, de seguridad de la información, específicas para su posterior aprobación, en coordinación con las áreas correspondientes. (ii) Participar activamente en respuestas a incidentes de seguridad de la información, identificados a través de: - el suministro de información de las distintas fuentes de detección internas o externas - el análisis de logs y bitácoras de herramientas y sistemas de información - los eventos materializados, asociadas a vulnerabilidades conocidas. (iii) Monitorear y revisar los logs, de las herramientas para la protección de la seguridad de la información. (iv) Revisión de logs de los sistemas de información, según la periodicidad definida o cuando se presente algún evento de seguridad. (v) Redactar y presentar informes relacionados con el monitoreo y log de los sistemas para la protección de la seguridad de la información, conforme a la periodicidad definida. (vi) Realizar o coordinar los análisis de vulnerabilidades o análisis de penetración a la infraestructura de TIC. (vii) Dar seguimiento a la remediación de las vulnerabilidades identificadas. (viii) Redactar y presentar informes relacionados con los análisis de vulnerabilidades o análisis de penetración.

(ix) Coordinar con proveedores de naturaleza técnica relacionados con seguridad de la información. (x) Apoyar en la definición y gestionar el plan estratégico de la seguridad de la información alineado con los objetivos institucionales. (xi) Operar las herramientas para la protección de la seguridad de la información que le sean asignados. (xii) Apoyar la construcción de líneas base o estándares de seguridad de la información para tecnologías de información institucionales.

Ingeniero de cumplimiento de la Seguridad de la Información: (i) Apoyar en la definición de las políticas, procedimientos, instructivos, guías y normativa en general, de seguridad de la información, específicas para su posterior aprobación, en coordinación con las áreas correspondientes. (ii) Verificar la aplicación de las políticas, controles, normativa en general y criterios de seguridad de la información en los sistemas de información y la infraestructura tecnológica del Ministerio de Hacienda. (iii) Apoyar en la definición y gestionar el plan estratégico de la seguridad de la información alineado con los objetivos institucionales. (iv) Validar y suministrar información del cumplimiento los controles técnicos al Especialista de cumplimiento del Proceso de Seguridad de la Información, para la construcción de informes sobre la Declaración de Aplicabilidad. (v) Evaluar y presentar informes sobre el cumplimiento de las medidas de seguridad de los sistemas de información, para garantizar que se han adoptado los controles de seguridad, para su protección. (vi) Operar las herramientas para la protección de la seguridad de la información que le sean asignados. (vii) Participar activamente en respuestas eficaces y oportunas a incidentes de seguridad de la información. (viii) Revisar y presentar informes sobre el cumplimiento de las métricas e indicadores de seguridad asociadas a la tecnología. (ix) Coordinar con proveedores de naturaleza técnica relacionados con seguridad de la información. (x) Apoyar la construcción de líneas base o estándares de seguridad de la información para tecnologías de información institucionales.

Especialista del Proceso de Seguridad de la Información: (i) Proponer y ejecutar las actividades asociadas a la gestión de los riesgos, que abarcan: Identificación, valoración y evaluación de riesgos, así como el seguimiento al tratamiento de estos.

En coordinación con las áreas correspondientes. (ii) Apoyar en la definición y gestionar el plan estratégico de la seguridad de la información alineado con los objetivos institucionales. (iii) Diseñar, proponer para aprobación e implementar y actualizar el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), del Ministerio, en coordinación con las áreas correspondientes. (iv) Proponer para aprobación las políticas, procedimientos, instructivos, guías y normativa en general, de seguridad de la información, específicas para su posterior aprobación, en coordinación con las áreas correspondientes. (v) Participar activamente en respuestas a incidentes de seguridad de la información, conforme a los procedimientos establecidos. (vi) Proponer para aprobación y gestionar las métricas e indicadores, asociados a la gestión de la seguridad de la información. (vii) Realizar y actualizar el inventario de activos de información, en coordinación con las áreas correspondientes. (viii) Identificar estándares y buenas prácticas sobre seguridad de la información, para la mejora y entrega de valor al Ministerio de Hacienda. (ix) Apoyar la formulación y puesta en marcha los planes de capacitación y concientización en seguridad de la información. (x) Participar en construcción de estándares y líneas base para la configuración segura de los sistemas de información, así como para la infraestructura tecnológica de la institución.

Especialista de cumplimiento del Proceso de Seguridad de la Información: (i) Verificar y presentar informes sobre la aplicación de las políticas, controles, normativa en general y criterios de seguridad de la información en los sistemas de información y la infraestructura tecnológica del Ministerio de Hacienda. (ii) Validar y presentar informes sobre las actividades asociadas a la gestión de los riesgos. (iii) Coordinar la realización de auditorías del SGSI. (iv) Preparar los insumos sobre la realización de las actividades de revisión a presentar al CAI, asociadas al SGSI. (v) Validar y presentar informes sobre el cumplimiento de los requerimientos legales (en cuanto a seguridad de la información) que le sean asignados al equipo de seguridad. (vi) Coordinar actividades con proveedores de consultoría o servicios relacionados con la auditoría de la seguridad de la información. (vii) Apoyar en la definición y gestionar el plan estratégico de la seguridad de la información alineado

con los objetivos institucionales. (viii) Validar y presentar informes sobre la atención de los incidentes de seguridad mediante la aplicación de la normativa definida para dicho fin. (ix) Proponer las políticas, procedimientos, instructivos y guías de seguridad de la información, específicas para su posterior aprobación, en coordinación con las áreas correspondientes. (x) Validar y presentar informes sobre cumplimiento de las métricas e indicadores, asociados a la gestión de la seguridad de la información. (xi) Validar y presentar informes sobre la actualización del inventario de activos de información. (xii) Identificar estándares y buenas prácticas para la mejora y entrega de valor al Ministerio de Hacienda. (xiii) Apoyar la formulación y puesta en marcha los planes de capacitación y concientización en seguridad de la información, con la respectiva coordinación con el área del Ministerio de Hacienda, encargada de la capacitación. (ix) Participar en construcción de estándares y líneas base para la configuración segura de los sistemas de información, así como para la infraestructura tecnológica de la institución.

3.3.2.4. Equipo Portal para la atención al ciudadano

Objetivo: Realizar el proceso de búsqueda, selección, contratación y operación de la herramienta que servirá como Portal Único para ingreso de ciudadanos, contribuyentes y funcionarios para acceder a los servicios provistos por el Ministerio de Hacienda en sus aplicativos principales, incluyendo los nuevos sistemas que serán implementados.

Este equipo solicitará al área de Seguridad de la Información, el acompañamiento y supervisión, para el cumplimiento de los requerimientos y políticas que deberán ser observadas, en la implementación y operación de la herramienta de portal adquirida por el Ministerio de Hacienda.

Visión: Ser los impulsores de la transformación del portal hacendario para una experiencia de usuario amigable, satisfactoria y de confianza.

Misión: Proporcionamos un portal innovador que satisface las necesidades de información y de servicio del usuario.

Valores:

- Compromiso: Trabajamos con dedicación para exceder las expectativas del usuario en relación al portal hacendario.
- Empatía: Recopilamos y analizamos todas las necesidades del usuario considerando las distintas interacciones que pudiesen generarse en la navegación de nuestro portal siendo asertivos en el manejo de diferencias.
- Excelencia: Comprendemos que la simplicidad, agilidad y claridad deben estar presentes en nuestra propuesta final.
- Innovación: Exploramos con apertura y creatividad nuevas formas para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- Integridad: Nos guiamos por criterios objetivos fundamentados en análisis técnicos en todas las fases del proceso.

Responsabilidades:

- Preparar el documento de términos de referencia con las condiciones técnicas y de servicio que será utilizado como insumo técnico para la contratación del Portal Único que será implementado por parte del Ministerio de Hacienda.
- Responder las consultas y solicitudes de información que corresponda responder por parte de posibles oferentes interesados en ofrecer herramientas de portal al Ministerio de Hacienda.
- Realizar la evaluación de las condiciones técnicas y de servicio presentadas por oferentes al proceso de contratación del Portal Único publicado por el Ministerio de Hacienda, culminando con la recomendación de adjudicación de la herramienta de portal a contratar por parte del Ministerio de Hacienda.
- Supervisar la ejecución del servicio durante la vigencia del contrato, incluyendo la eventual salida del contrato por ambas partes.

Roles:

- Líder de Equipo de Portal: (i) Realizar la coordinación del equipo, así como del seguimiento a las tareas asignadas a cada uno de sus miembros, de acuerdo con el rol que desempeñan. (ii) Asegurar el cumplimiento de forma completa y oportuna del objetivo designado para este equipo. (iii) Representar al Equipo de Portal en diferentes instancias donde sea solicitado su aporte.

- Equipo Técnico: (i) Aportar los elementos técnicos y de servicio relativos a la herramienta de portal que deberán ser considerados durante las fases de selección, adjudicación, implementación y operación de dicha herramienta por parte del Ministerio de Hacienda. (ii) Participar en el equipo contraparte en la implementación, operación y eventual salida de la herramienta de portal contratada por el Ministerio de Hacienda, realizando sus aportes en lo relativo a los requerimientos y parámetros de servicio definidos en las especificaciones de dicha plataforma. (iii) Participar en la supervisión del servicio de portal contratado por el Ministerio de Hacienda durante la vigencia del contrato.

- Coordinador de Equipo Técnico: (i) Realizar la coordinación del Equipo Técnico, así como del seguimiento a las tareas asignadas a cada uno de sus miembros, de acuerdo con el rol que desempeñan. (ii) Asegurar el cumplimiento de forma completa y oportuna de las tareas y responsabilidades asignadas a este equipo. (iii) Representar al Equipo Técnico en diferentes instancias donde sea solicitado su aporte.

- Equipo Funcional: (i) Definir los requerimientos funcionales, de accesibilidad, de usabilidad, de servicio que deberán ser considerados durante las fases de selección, adjudicación, implementación y operación de dicha herramienta por parte del Ministerio de Hacienda. (ii) Participar en el equipo contraparte en la implementación, operación y eventual salida de la herramienta de portal contratada por el Ministerio de Hacienda, realizando sus aportes en lo relativo a los requerimientos funcionales, de accesibilidad, de usabilidad, de servicio y

parámetros de servicio definidos en las especificaciones de dicha plataforma.
 (iii). Participar en la supervisión del servicio de portal contratado por el Ministerio de Hacienda durante la vigencia del contrato.

- Coordinador del Equipo Funcional: (i) Realizar la coordinación del Equipo Funcional, así como del seguimiento a las tareas asignadas a cada uno de sus miembros, de acuerdo con el rol que desempeñan. (ii) Asegurar el cumplimiento de forma completa y oportuna de las tareas y responsabilidades asignadas a este equipo. (iii) Representar al Equipo Funcional en diferentes instancias donde sea solicitado su aporte.

3.3.2.5 Equipo de Gestión de Riesgo (SINIGER)

Objetivos: Implementar una solución tecnológica, conforme a los estándares internacionales, para gestionar de forma integral y a escala nacional, los riesgos tributarios y no tributarios (sanitarios, seguridad, fitosanitarios, propiedad intelectual, migratorios, entre otros), que afecten al control de personas, vehículos y mercancías que ingresan o salen del país por vía terrestre, marítima o aérea, en los momentos de control (previo, inmediato y posterior); así también, a las operaciones comerciales asociadas a las actividades económicas realizadas en el país

El proyecto será implementado por etapas, bajo la siguiente estrategia: (i) Primera Etapa: implementación en las fronteras terrestres. (ii) Segunda Etapa, implementación en las aduanas marítimas. (iii) Tercera Etapa, implementación en la aduana aérea y en el área tributaria.

Visión: Ser reconocido como el modelo de gestión de riesgo interinstitucional e innovador, que permita mitigar los riesgos fiscales y no fiscales, a nivel país.

Misión: Mejoramos la gestión de riesgos fiscales y no fiscales mediante el uso intensivo de la tecnología, permitiendo la integración y análisis de la información, proveniente de diversas fuentes.

Valores:

- Comunicación y empatía: Promovemos los espacios requeridos para una adecuada comunicación entre las partes, dentro de un marco del respeto y asegurando un mensaje claro y comprensible para todos.
- Responsabilidad y eficiencia: Cumplimos con nuestras labores, asegurando el aprovechamiento de los recursos de una manera óptima, siempre enfocados a los mejores resultados.
- Trabajo en equipo y colaboración: En nuestro quehacer diario trabajamos de manera sistémica, logrando sinergia entre los miembros del equipo valorando aportes y ofreciendo el apoyo necesario para alcanzar las metas.
- Integridad y transparencia: Velamos porque se cumplan los principios y valores de la institución, realizando nuestras funciones de forma correcta, garantizando la trazabilidad de las operaciones, en pro del bienestar del país.

Responsabilidades: (i) Liderar, coordinar y gestionar dentro de su dependencia las personas, recursos e información que se requiera para generar los insumos para la definir los requerimientos funcionales y técnicos de Sistema de Gestión de Riesgos. (ii) Brindar y gestionar las solicitudes de información y documentación en el proceso de contratación del sistema de Gestión de Riesgo. (iii) Realizar, el levantamiento y documentación de requerimientos funcionales, así como, participar en sesiones de trabajo o bien coordinar con las personas involucradas dentro de la dependencia, sesiones, o documentación necesaria para el levantamiento requerido. (iv) Participar en las capacitaciones relacionadas con gestión del cambio, en conjunto con las demás personas que se determinen dentro de la dependencia, con el fin de convertirse en líderes de gestión del cambio dentro de la institución que desplieguen información y comunicaciones relevantes a los diferentes departamentos y unidades de la dirección en la que se desempeñan. (v) Aprobar las especificaciones técnicas

y los términos de referencia del proceso de adquisición. (vi) Informar al director de cada dependencia los avances del proyecto. (vii) Realizar presentaciones a las dependencias internas y externas sobre el modelo definido de gestión de riesgo. (viii) Participar en el proceso de análisis de proceso de contratación del sistema y emitir la recomendación técnica para la selección del proveedor que desarrollara el sistema de riesgo integral. (ix) Participar en el proceso de parametrización e implementación del sistema de riesgo integral.

Roles:

Programador Back End: (i) Participar en las capacitaciones metodológicas del modelo de gestión de riesgo. (ii) Participar en las capacitaciones de arquitectura de desarrollo y lenguajes de programación empleados en el sistema: arquitectura de microservicios, Java, base de datos relacional y no relacional. (iii) Analizar, explicar y/o suministrar la información técnica y/o data necesaria que sea requerida por la firma consultora, para la configuración, desarrollo y/o integración del sistema. (iv) Participar en las capacitaciones sobre el uso del sistema. (v) Participar en las capacitaciones técnicas relacionadas con el entendimiento del código fuente del sistema (algoritmos desarrollados en microservicios en Java). (vi) Realizar las pruebas unitarias del sistema, validando su funcionamiento y performance. (vii) Analizar y dominar los conocimientos técnicos del sistema, con la finalidad de brindarle soporte y mejora continua luego de la entrega del proyecto. (viii) Revisar la documentación técnica del sistema.

Programador Front End: (i) Participar en las capacitaciones metodológicas del modelo de gestión de riesgo. (ii) Participar en las capacitaciones de arquitectura de desarrollo y lenguajes de programación empleados en el sistema: microfrontend (microservicios) y Angular. (iii) Analizar, explicar y/o suministrar la información técnica y/o data necesaria que sea requerida por la firma consultora, para la configuración, desarrollo y/o integración del sistema. (iv) Participar en las capacitaciones sobre el uso del sistema. (v) Participar en las capacitaciones

técnicas relacionadas con el entendimiento del código fuente del sistema (algoritmos desarrollados en Angular). (vi) Realizar las pruebas unitarias del sistema, validando su funcionamiento y performance. (vii) Analizar y dominar los conocimientos técnicos del sistema, con la finalidad de brindarle soporte y mejora continua luego de la entrega del proyecto. (viii) Revisar la documentación técnica del sistema.

Científico de Datos: (i) Participar en las capacitaciones metodológicas del modelo de gestión de riesgo. (ii) Participar en las capacitaciones de arquitectura de desarrollo y lenguajes de programación empleados en el sistema: arquitectura de microservicios, TensorFlow y Base de datos no relacional (MongoDB). (iii) Analizar, explicar y/o suministrar la información técnica necesaria y/o data que sea requerida por la firma consultora, para la configuración, desarrollo y/o integración del sistema.

- Participar en las capacitaciones sobre el uso del sistema. (iv) Participar en las capacitaciones técnicas relacionadas con el entendimiento del código fuente del sistema (algoritmos desarrollados en TensorFlow, Python y MongoDB). (v) Investigar y poner en práctica permanentemente sobre la forma de continuar explorando y explotando la data, empleando modelos de aprendizaje supervisados, no supervisados y de aprendizaje reforzado. (vi) Realizar las pruebas unitarias del sistema, validando su funcionamiento y performance. (vii) Analizar y dominar los conocimientos técnicos del sistema, con la finalidad de brindarle soporte y mejora continua luego de la entrega del proyecto. (viii) Revisar la documentación técnica del sistema.

Programador APPs (Android / iOS): (i) Participar en las capacitaciones metodológicas del modelo de gestión de riesgo. (ii) Participar en las capacitaciones de arquitectura de desarrollo y lenguajes de programación empleados en el sistema: Java y Swift. (iii) Analizar, explicar y/o suministrar la información técnica necesaria y/o data que sea requerida por la firma consultora, para la configuración, desarrollo y/o integración del sistema. (iv) Participar en las capacitaciones sobre el uso del sistema. (v) Participar en las capacitaciones técnicas relacionadas con el

entendimiento del código fuente del sistema. (vi) Realizar las pruebas unitarias del sistema, validando su funcionamiento y performance. (vii) Analizar y dominar los conocimientos técnicos del sistema, con la finalidad de brindarle soporte y mejora continua luego de la entrega del proyecto. (viii) Revisar la documentación técnica del sistema.

Especialista en Control de Calidad: (i) Participar en las capacitaciones metodológicas del modelo de gestión de riesgo. (ii) Participar en las capacitaciones sobre el uso del sistema. (iii) Participar en la revisión y mejora del plan de pruebas. (iv) Realizar las pruebas unitarias e integrales del sistema, validando su funcionamiento y performance. (v) Revisar la documentación técnica del sistema.

Especialista en Infraestructura y Seguridad: (i) Participar en las capacitaciones metodológicas del modelo de gestión de riesgo. (ii) Supervisar el diseño completo de la arquitectura e infraestructura en la nube. (iii) Participar en la creación y configuración del entorno de Desarrollo, Pre-Producción y Producción en la infraestructura en la nube, asegurándose de que todas las soluciones sean correctamente instaladas, configuradas y habilitadas. (iv) Participar en las pruebas integrales del SINIGER desde la perspectiva de infraestructura, identificando y resolviendo incidencias que se presenten relacionadas con su área de experiencia. (v) Revisar el Plan de Contingencia Integral y la seguridad de la infraestructura, para asegurar su alta disponibilidad y recuperación ante desastres. (vi) Participar en la determinación y gestión de costos y presupuestos relacionados con la arquitectura de nube. (vii) Analizar y dominar los conocimientos técnicos de la infraestructura en la nube, con la finalidad de brindarle soporte y mejora continua luego de la entrega del proyecto. (viii) Revisar la documentación técnica del sistema.

Administrador de Base de Datos: (i) Participar en las capacitaciones metodológicas del modelo de gestión de riesgo. (ii) Participar en las capacitaciones de arquitectura de desarrollo y lenguajes de programación empleados en el sistema: arquitectura de lago de datos y base de datos no relacional. (iii) Analizar, explicar y/o suministrar

la información técnica necesaria que sea requerida por la firma consultora, para la configuración, desarrollo y/o integración del sistema. (iv) Analizar, explicar y/o suministrar la información y accesos que permitan extraer, limpiar y transformar la data en el lago de datos que se alojará en la nube. (v) Participar en las capacitaciones sobre el uso del sistema. (vi) Participar en las capacitaciones para a administración de la base de datos relacional y no relacional. (vii) Revisar la documentación técnica del sistema.

Gerente de Proyecto: (i) Participar en las capacitaciones metodológicas del modelo de gestión de riesgo. (ii) Participar en las capacitaciones sobre el uso del sistema. (iii) Coordinar el recurso humano contraparte del Ministerio de Hacienda. (iv) Seguimiento y control del proyecto, cronograma y planes de trabajo. (v) Enlace, coordinación y articulación con la empresa contratada. (vi) Enlace y coordinación con la Unidad Ejecutora del PIF. (vii) Revisión de productos en conjunto con la directora del Proyecto Hacienda Digital y el equipo del Ministerio de Hacienda. (viii) Gestión de la aceptación de productos de la empresa contratada. (ix) Supervisión de tareas. (x) Estar al tanto de cada tarea, medir su evolución y el desempeño de los involucrados, así como también detectar los riesgos asociados. (xi) Gestionar los recursos, implementando cambios y soluciones. (xii) Establecer prioridades. (xiii) Actuar como interlocutor ante los equipos de trabajo y participantes en el proyecto. (xiv) Propiciar la comunicación y velar por el mantenimiento de los canales. (xv) Gestionar los equipos. (xvi) Monitorear el plan del proyecto. (xvii) Gestionar los conflictos que se puedan presentar. (xviii) Ejecutar acciones correctivas cuando sea necesario.

Contrapartes Funcionales (DGA, DGT, DGH, PCF, Otras Instituciones): (i) Participar en las capacitaciones metodológicas del modelo de gestión de riesgo. (ii) Realizar el análisis y elaboración de las matrices de riesgos, reglas, perfiles, reportes, dashboards y KPIs. (iii) Definir las especificaciones funcionalidades del sistema. (iv) Participar en las capacitaciones sobre el uso del sistema. (v) Realizar y aprobar las pruebas funcionales del sistema. (vi) Revisar y aprobar la documentación funcional

del sistema. (vii) Capacitar al personal de sus respectivas direcciones en la operación del sistema SINIGER.

Líderes funcionales: (i) Coordinar temas funcionales con la contraparte funcional. (ii) Aprobar la aceptación de entregables desde un punto de vista funcional.

Líder técnico: (i) Coordinar temas técnicos con la contraparte técnica. (ii) Aprobar la aceptación de entregables desde un punto de vista técnico.

3.3.2.6 Equipo de Nube

Objetivo: Realizar el proceso de búsqueda, selección, contratación y operación de un servicio de nube que será provisionado por parte del Ministerio de Hacienda para la operación de sus aplicativos principales, incluyendo los nuevos sistemas que serán implementados.

Visión: encontrar el sitio ideal para resguardar la información y operar los servicios del Ministerio de Hacienda.

Misión: seleccionamos el sitio que albergará los sistemas y la información del Ministerio de Hacienda, de acuerdo a las necesidades del negocio, cuidando la relación precio valor.

Valores:

- Responsabilidad: asumimos la tarea encomendada con objetividad y cumpliendo con los estándares requeridos por la institución
- Pasión y Compromiso: en nuestro día a día nos entregamos motivados y con entusiasmo.
- Innovación: nos mantenemos actualizados en los avances de la tecnología, investigando las ofertas del mercado y su adecuación a nuestros requerimientos.

- Trabajo en equipo: la base de nuestro trabajo es la escucha activa y el respeto de las ideas, logrando la sinergia necesaria para alcanzar nuestro objetivo.

Responsabilidades:

- Preparar el documento de términos de referencia con las condiciones técnicas y de servicio que será utilizado como insumo técnico para la contratación de un servicio de nube por parte del Ministerio de Hacienda.
- Responder las consultas y solicitudes de información que corresponda responder por parte de posibles oferentes interesados en ofrecer servicios de nube al Ministerio de Hacienda.
- Realizar la evaluación de las condiciones técnicas y de servicio presentadas por oferentes al proceso de contratación de servicio de nube publicado por el Ministerio de Hacienda, culminando con la recomendación de adjudicación del servicio de nube a contratar por parte del Ministerio de Hacienda.
- Supervisar la ejecución del servicio durante la vigencia del contrato, incluyendo la eventual salida del contrato por ambas partes.

Roles:

- Líder de Equipo de Nube: (i) Realizar la coordinación del equipo, así como del seguimiento a las tareas asignadas a cada uno de sus miembros, de acuerdo con el rol que desempeñan. (ii) Asegurar el cumplimiento de forma completa y oportuna del objetivo designado para este equipo. (iii) Representar al Equipo de Nube en diferentes instancias donde sea solicitado su aporte.
- Líder de Aplicativos: (i) Aportar los elementos técnicos y de servicio relativos al funcionamiento de los aplicativos de software que deberán ser considerados durante las fases del proceso de selección, adjudicación, implementación y operación de la nube contratada por el Ministerio de Hacienda. Lo anterior incluye lo relativo a repositorios de datos, herramientas de analítica e integración de servicios y otros. (ii) Participar en el equipo contraparte en la implementación, operación y eventual salida del servicio de nube contratado por el Ministerio de

Hacienda, realizando sus aportes en lo relativo a las aplicaciones que operan desde dicha nube. (iii) Participar en la supervisión del servicio de nube contratado por el Ministerio de Hacienda durante la vigencia del contrato, realizando sus aportes en lo relativo a las aplicaciones que operan desde dicha nube.

- Líder de Infraestructura: (i) Aportar los elementos técnicos y de servicio relativos a la arquitectura de los diferentes componentes computacionales que deberán ser considerados durante las fases del proceso de selección, adjudicación, implementación y operación de la nube contratada por el Ministerio de Hacienda. Lo anterior incluye los esquemas de monitoreo, disponibilidad, redundancia y recuperación ante fallas. (ii) Participar en el equipo contraparte en la implementación, operación y eventual salida del servicio de nube contratado por el Ministerio de Hacienda, realizando sus aportes en lo relativo a infraestructura provisionada en dicha nube. (iii) Participar en la supervisión del servicio de nube contratado por el Ministerio de Hacienda durante la vigencia del contrato, realizando sus aportes en lo relativo a la infraestructura provisionada en dicha nube.

- Líder de Seguridad de la Información: (i) Aportar los elementos de seguridad de la información vigentes para el Ministerio de Hacienda que deberán ser considerados durante las fases del proceso de selección, adjudicación, implementación y operación de la nube contratada por el Ministerio de Hacienda. (ii) Participar en el equipo contraparte en la implementación, operación y eventual salida del servicio de nube contratado por el Ministerio de Hacienda, realizando sus aportes en lo relativo a los requerimientos, procedimientos y políticas que deben ser observadas por el proveedor de nube. (iii) Participar en la supervisión del servicio de nube contratado por el Ministerio de Hacienda durante la vigencia del contrato, realizando sus aportes en lo relativo al cumplimiento de los requerimientos, procedimientos y políticas que deben ser

observadas por el proveedor de nube, así como sobre las incidencias que puedan presentarse durante la operación del servicio.

3.3.2.7 Equipo de Interoperabilidad

Objetivo: Realizar el proceso de búsqueda, selección, contratación y operación de un servicio de interoperabilidad que se implementará para el intercambio de datos entre los sistemas del Ministerio y entidades del estado.

Visión: Implementar la mejor plataforma tecnológica de intercambio de información que permita construir el enlace entre el MH y el país para facilitar los servicios hacendarios.

Misión: Construimos y ejecutamos los procesos que sustenten la gestión de una plataforma robusta de interconexión, entre el Ministerio de Hacienda y aquellos que solicitan sus servicios, aplicando las mejores prácticas y estándares en su desarrollo y operación, alineados a la normativa vigente.

Valores:

- Calidad de servicio y eficacia: Velamos porque nuestro trabajo cumpla en tiempo y forma las expectativas de los usuarios, optimizando el uso de los recursos disponibles.
- Confiabilidad y responsabilidad: Hacemos nuestros aportes asegurando la veracidad de la información, desde nuestra experiencia y conocimiento.

Responsabilidades:

- Preparar el documento de términos de referencia con las condiciones técnicas y de servicio que será utilizado como insumo técnico para la contratación de la plataforma de interoperabilidad que será implementada por parte del Ministerio de Hacienda.

- Responder las consultas y solicitudes de información que corresponda responder por parte de posibles oferentes interesados en ofrecer plataformas de interoperabilidad al Ministerio de Hacienda.
- Realizar la evaluación de las condiciones técnicas y de servicio presentadas por oferentes al proceso de contratación la plataforma de interoperabilidad publicado por el Ministerio de Hacienda, culminando con la recomendación de adjudicación de la plataforma de interoperabilidad a contratar por parte del Ministerio de Hacienda.
- Supervisar la ejecución del servicio durante la vigencia del contrato, incluyendo la eventual salida del contrato por ambas partes.

Roles:

- Líder de Equipo de Interoperabilidad: (i) Realizar la coordinación del equipo, así como del seguimiento a las tareas asignadas a cada uno de sus miembros, de acuerdo con el rol que desempeñan. (ii) Asegurar el cumplimiento de forma completa y oportuna del objetivo designado para este equipo. (iii) Representar al Equipo de Interoperabilidad en diferentes instancias donde sea solicitado su aporte.
- Equipo Técnico: (i) Aportar los elementos técnicos y de servicio relativos a la plataforma de interoperabilidad que deberán ser considerados durante las fases de selección, adjudicación, implementación y operación de dicha plataforma por parte del Ministerio de Hacienda. (ii) Participar en el equipo contraparte en la implementación, operación y eventual salida de la plataforma de interoperabilidad contratada por el Ministerio de Hacienda, realizando sus aportes en lo relativo a los requerimientos y parámetros de servicio definidos en las especificaciones de dicha plataforma. (iii) Realizar la configuración, implementación, mantenimiento, soporte y operación de los servicios de intercambio de información que serán publicados en la plataforma de interoperabilidad y que serán consumidos por las entidades suministradoras de información.
-

- **Coordinador de Equipo Técnico:** (i) Realizar la coordinación del Equipo Técnico, así como del seguimiento a las tareas asignadas a cada uno de sus miembros, de acuerdo con el rol que desempeñan. (ii) Asegurar el cumplimiento de forma completa y oportuna de las tareas y responsabilidades asignadas a este equipo. (iii) Representar al Equipo Técnico en diferentes instancias donde sea solicitado su aporte.

- **Equipo Funcional:** (i) Definir los requerimientos de intercambio que se establecerán con las entidades suministradoras de información. (ii) Elaborar las propuestas de convenios para formalizar los intercambios de información con las entidades suministradoras, dando seguimiento hasta alcanzar su firma por parte de las partes. (iii) Administrar los acuerdos de intercambio de información que serán acordados con las entidades suministradoras de información, velando por su vigencia, actualización y mejora de manera oportuna.

- **Coordinador del Equipo Funcional:** (i) Realizar la coordinación del Equipo Funcional, así como del seguimiento a las tareas asignadas a cada uno de sus miembros, de acuerdo con el rol que desempeñan. (ii) Asegurar el cumplimiento de forma completa y oportuna de las tareas y responsabilidades asignadas a este equipo. (iii) Representar al Equipo Funcional en diferentes instancias donde sea solicitado su aporte.

3.3.2.8 Equipo de Plataforma de Herramientas para la Analítica de Datos

Objetivo: Realizar el proceso de búsqueda, selección, contratación y operación de las herramientas que serán utilizadas por parte del Ministerio de Hacienda para la recolección, preparación, procesamiento, transformación, resumen y representación de datos a partir de las diferentes fuentes disponibles, permitiendo generar instrumentos para interpretación y toma de decisiones.

Este equipo solicitará al Área de Seguridad de la Información el acompañamiento y supervisión, para el cumplimiento de los requerimientos y políticas, que deberán ser observadas, en la implementación y operación de las herramientas de analíticas de datos adquiridas por el Ministerio de Hacienda.

Responsabilidades:

- Preparar el documento de términos de referencia con las condiciones técnicas y de servicio que será utilizado como insumo técnico para la contratación de las herramientas de analítica de datos que serán utilizadas por parte del Ministerio de Hacienda.
- Responder las consultas y solicitudes de información que planteadas por parte de posibles oferentes interesados en ofrecer herramientas de analítica de datos al Ministerio de Hacienda.
- Realizar la evaluación de las condiciones técnicas y de servicio presentadas por oferentes al proceso de contratación de analítica de datos publicado por el Ministerio de Hacienda, culminando con la recomendación de adjudicación de las herramientas de analítica de datos a contratar por parte del Ministerio de Hacienda.
- Supervisar la ejecución del servicio durante la vigencia del contrato, incluyendo la eventual salida del contrato por ambas partes.

Roles:

Líder de Equipo de Analítica de Datos: (i) Realizar la coordinación del equipo, así como del seguimiento a las tareas asignadas a cada uno de sus miembros, de acuerdo con el rol que desempeñan. (ii) Asegurar el cumplimiento de forma completa y oportuna del objetivo designado para este equipo. (iii) Representar al Equipo de Analítica de Datos en diferentes instancias donde sea solicitado su aporte.

Equipo Técnico: (I) Aportar los elementos técnicos y de servicio relativos a las herramientas de analítica de datos que deberán ser considerados durante las fases

de selección, adjudicación, implementación y operación de dichas herramientas por parte del Ministerio de Hacienda. (ii) Participar en el equipo contraparte en la implementación, operación y eventual salida de las herramientas de analítica de datos contratada por el Ministerio de Hacienda, realizando sus aportes en lo relativo a los requerimientos y parámetros de servicio definidos en las especificaciones de dichas herramientas. (iii) Participar en la supervisión del servicio de portal contratado por el Ministerio de Hacienda durante la vigencia del contrato.

Coordinador del Equipo Técnico: (i) Realizar la coordinación del Equipo Técnico, así como del seguimiento a las tareas asignadas a cada uno de sus miembros, de acuerdo con el rol que desempeñan. (ii) Asegurar el cumplimiento de forma completa y oportuna de las tareas y responsabilidades asignadas a este equipo. (iii) Representar al Equipo Técnico en diferentes instancias donde sea solicitado su aporte.

Equipo Funcional: (i) Definir los requerimientos funcionales, de accesibilidad, de usabilidad, de servicio que deberán ser considerados durante las fases de selección, adjudicación, implementación y operación de las herramientas de analíticas de datos por parte del Ministerio de Hacienda. (ii) Participar en el equipo contraparte en la implementación, operación y eventual salida de las herramientas de analítica de datos contratada por el Ministerio de Hacienda, realizando sus aportes en lo relativo a los requerimientos funcionales, de accesibilidad, de usabilidad, de servicio y parámetros de servicio definidos en las especificaciones de dichas herramientas. (iii) Participar en la supervisión del servicio de las herramientas de analíticas de datos contratadas por el Ministerio de Hacienda durante la vigencia del contrato.

Coordinador del Equipo Funcional: (i) Realizar la coordinación del Equipo Funcional, así como del seguimiento a las tareas asignadas a cada uno de sus miembros, de acuerdo con el rol que desempeñan. (ii) Asegurar el cumplimiento de forma completa y oportuna de las tareas y responsabilidades asignadas a este

equipo.(iii)Representar al Equipo Funcional en diferentes instancias donde sea solicitado su aporte.

3.3.2.9 Equipo del Proyecto Diseño, Desarrollo e Implementación del Sistema de Control de Gestión (SISCOG)

Objetivo: Analizar funcionalmente, diseñar técnicamente, así como desarrollar y poner en funcionamiento el SISCOG para los Puestos Fronterizos de Costa Rica, integrándose en el mismo los siguientes componentes: Dispositivos de control local para cada puesto de frontera, como pueden ser cámaras, acceso, RFID, balanzas, lectores de placas, información de contenedores, etc.

Responsabilidades: Se deberá ejecutar las siguientes tareas:

- Taller explicativo al comienzo de la consultoría con la UC del PIF donde dicha unidad, llevará a cabo una explicación a la firma sobre los procesos de control de personas, mercancías y vehículos realizados en los puestos fronterizos, así como de las propuestas de diseño de estos.
- Apoyar a la empresa contratista encargada de la obra civil y compra del hardware (dispositivos) de cada uno de los puestos de frontera objeto de modernización dentro del PIF (a saber Paso Canoas, Peñas Blancas, Sabalito y Las Tablillas) a efectos de definir espacios requeridos en la infraestructura, acometida, conexiones y canalización necesaria para la instalación e implementación de la alimentación eléctrica requerida en cada punto de control en frontera, así como la interconectividad necesaria de todos los dispositivos / componentes que conformen el SISCOG.
- Analizar las diferentes propuestas de diseño de los puestos de control (de flujos de mercancías, pasajeros, autobuses, vehículos, etc.) generados por el diseñador de estos, llevando a cabo al menos 1 visita a cada uno de ellos (al menos a Peñas Blancas, Sabalito y Paso Canoas valorándose la visita a Las Tablillas) para validar las ubicaciones finales de los dispositivos / equipamiento de control que conforman el SISCOG.

- Proceder al desarrollo de una propuesta tecnológica en detalle e integral, que asegure la automatización en los puestos de control de frontera nacionales, de los procesos de control correspondientes a conductores, pasajeros y migrantes y su equipaje en medios de transporte de carga, vehículos livianos o peatonales, fumigación de vehículos, inspecciones sanitarias, zoonosanitarias y fitosanitarias, despacho aduanero de mercancías, tanto de ingreso como de egreso, y autobuses de pasajeros internacionales.
- Validar las especificaciones técnicas y cuantificación de todos los dispositivos que deben interoperar con el SISCOG, teniendo en cuenta los requerimientos de cada puesto de control fronterizo, los estándares y las buenas prácticas internacionales, con base en las fichas de dispositivos a proporcionar, todo ello para lograr el mejor aprovechamiento de dichos equipos.
- Validar el plan de instalación, ubicación, configuración, pruebas puesta en marcha de los diferentes dispositivos que interactuarán con los módulos funcionales del SISCOG, así como las pruebas de operación, interoperación e interacción entre el SISCOG y el SINIGER u otros sistemas.
- Identificar, especificar en su caso y aprobar los requerimientos de cableado, interfases de software y hardware, necesarios para la interacción y coordinación entre los dispositivos que conforman los módulos del SISCOG, como pesaje de vehículos, dispositivos RFID, cámaras, OCR, cámaras térmicas, señalización electrónica inteligente, inspección no intrusiva y subsistema de monitoreo y vigilancia, así como supervisar su implementación / instalación.
- Identificar y proponer el ancho de banda y niveles de seguridad adecuados para poder proporcionar en tiempo real, las señales de vídeo de las cámaras de vigilancia, ubicadas en los centros de control fronterizo, a los centros de monitoreo local y remoto de las instituciones, esto último si aplicara. Y todo lo anterior, en aras de garantizar la confidencialidad e integridad de los datos.
- Apoyar en el proceso de recepción y corroboración de la calidad, características técnicas y funcionalidades del equipamiento informático y dispositivos que interactúan y conforman el SISCOG.

Roles:

Coordinador Técnico del Proyecto (gerente de proyecto): (i) El Coordinador Técnico del Proyecto es la persona que actúa como interlocutor principal, conjuntamente con los responsables del COMEX, en todas las labores técnicas relativas al proyecto. (ii) El Coordinador Técnico del Proyecto, conjuntamente con la Unidad Coordinadora del Programa de Integración Fronteriza, coordina, planifica y convoca adecuadamente a los representantes de las instituciones e instancias involucradas en la consultoría, en cuantas reuniones, visitas, etc. se definan a lo largo del trabajo a realizar y esto se haga en tiempo y forma, para que no se produzcan retrasos que afecten a la ruta crítica del proyecto. Por tanto, actuará como coordinador de cada uno de los puntos focales que se nombrarán en cada institución vinculada. (iii) Participar en las capacitaciones metodológicas del proyecto. (iv) Participar en las capacitaciones sobre el uso del sistema. (v) Coordinar el recurso humano contraparte del Ministerio de Hacienda. (vi) Seguimiento y control del proyecto, cronograma y planes de trabajo. (vii) Enlace, coordinación y articulación con la empresa contratada. (viii) Revisión de productos en conjunto con la Directora del Proyecto Hacienda Digital para el Bicentenario y el equipo del Ministerio de Hacienda. (ix) Gestión de la aceptación de productos de la empresa contratada. (x) Supervisión de tareas. (xi) Estar al tanto de cada tarea, medir su evolución y el desempeño de los involucrados, así como también detectar los riesgos asociados. (xii) Gestionar los recursos, implementando cambios y soluciones. (xiii) Establecer prioridades. (xiv) Actuar como interlocutor ante los equipos de trabajo y participantes en el proyecto. (xi) Propiciar la comunicación y velar por el mantenimiento de los canales. (xvi) Gestionar los equipos. (xvii) Monitorear el plan del proyecto. (xviii) Gestionar los conflictos que se puedan presentar. (xix) Ejecutar acciones correctivas cuando sea necesario.

Responsable de procesos en gestión aduanera (líder funcional): Es pertinente contar con la presencia de un líder experto en procesos de gestión aduanera, que tenga una visión global de todos los procesos, la colaboración interinstitucional en

materia de identificación y gestión de riesgos en los pasos de frontera y las relaciones de datos que intervienen en la gestión ordinaria de los mismos.

Sus tareas estarán enfocadas a:

- (i) Optimizar y automatizar su gestión, de modo que permitan la conectividad e interoperabilidad de los componentes de los varios sistemas de información (SINIGER y SISCOG) y su relación con las entidades involucradas.
- (ii) Será responsable de aplicar los mecanismos y herramientas para la eficiente gestión de los procesos (levantamiento, documentación, análisis, validación y formalización) y de la identificación y propuestas de mejoras. El resultado de este servicio permitirá mantener una clara identificación de los usuarios de cada uno de los procesos, especificaciones funcionales, diagramas entidad-relación a nivel lógico y de actividades.
- (iii) Participar en las capacitaciones metodológicas del proyecto.
- (iv) Realizar el análisis y elaboración de las matrices de riesgos, reglas, perfiles, reportes, dashboards y KPIs.
- (v) Definir las especificaciones funcionalidades del sistema.
- (vi) Participar en las capacitaciones sobre el uso del sistema.
- (vii) Realizar y aprobar las pruebas funcionales del sistema.
- (viii) Revisar y aprobar la documentación funcional del sistema.
- (ix) Capacitar al personal de sus respectivas direcciones en la operación del sistema SISCOG.
- (x) Coordinar temas funcionales con la contraparte funcional.
- (xi) Aprobar la aceptación de entregables desde un punto de vista funcional.
- (xii) Para la realización de este rol, contará con el apoyo de un equipo de asesores especialistas en temas aduaneros, así como tomadores de decisión de la DGA.

Responsable de sistemas, infraestructuras y seguridad (líder técnico):

- (i) Realizar la coordinación del Equipo Técnico, así como del seguimiento a las tareas asignadas a cada uno de sus miembros, de acuerdo con el rol que desempeñan.
- (ii) Coordinar temas técnicos con la contraparte técnica.
- (iii) Participar en las capacitaciones metodológicas del proyecto.
- (iv) Aprobar la aceptación de entregables desde un punto de vista técnico.
- (v) Asegurar el cumplimiento de forma completa y oportuna de las tareas y responsabilidades asignadas a este equipo.
- (vi) Representar al Equipo Técnico en diferentes instancias donde sea solicitado su aporte.
- (vii) Llevar a cabo aspectos como despliegues de los sistemas, configuración de bases de

datos, integración de datos, definición de aspectos de seguridad interna y perimetral, configuración y parametrización de los sistemas hardware y sistemas operativos que darán soporte a la futura solución, promoción entre ambientes productivos y no productivos, aperturas perimetrales, validación de las directrices de seguridad, etc. (viii) Será responsable de los sistemas de información actuales nacionales y regionales y de la interoperabilidad con otros sistemas con los que interoperan dichas instituciones interesadas y, por tanto, deberán proveer al equipo de trabajo, las características de estos y formas de integración en la futura solución o para los procesos de migración. (ix) Para la realización de este rol, contará con un equipo de ingenieros en apoyo en sistemas aduaneros, infraestructura, bases de datos, redes, seguridad.

Responsables de diseño de dispositivos e interfaces físicas: (i) Encargarse del análisis de requerimientos y diseño de los diferentes componentes de la solución (dispositivos RFID, reconocimiento de placas y número de identificación de contenedores, video vigilancia (CCTV) y centros de monitoreo, redes y comunicaciones, así como la integración aplicativo entre los distintos componentes de hardware del sistema.

Recursos técnicos en instituciones vinculadas: (i) Se requiere al menos con uno o varios usuarios de apoyo en cada institución para el análisis de los procesos de gestión del riesgo (aduaneros, sanitarios, migratorios, tributarios y de VUCE), determinando cómo los diferentes perfiles de riesgo determinan las actividades y funcionalidades a modelar y construir y más concretamente, las reglas para la selectividad del control. (ii) Tendrán que hacer comprensible la descripción funcional en su ámbito de acción relacionado con el riesgo, deseada para la solución. (iii) Serán objetivo de la transferencia de conocimiento sobre el funcionamiento del sistema, una vez el mismo se haya construido e implantado, tal y como se definirá en el Plan de Capacitación.

Recursos técnicos en los puestos fronterizos: (i) Será el responsable o responsables de instalación y mantenimiento de dispositivos físicos en cada uno de los puestos de frontera objeto de modernización dentro del PIF, pueden ser cámaras, acceso, RFID, balanzas, lectores de placas, información de contenedores, equipos de cómputo y servidores locales o en la nube etc. (ii) Serán objetivo de la transferencia de conocimiento sobre el funcionamiento del sistema, una vez el mismo se haya construido e implantado, tal y como se definirá en el Plan de Capacitación. (iii) Asegurar la sostenibilidad futura del SISCOG, por medio de una adecuada transferencia de conocimientos y capacitación a las personas de las instituciones vinculadas, en su uso y mantenimiento, operación y evolución.

3.3.2.10 Equipo de Telecomunicaciones

Objetivo: Realizar el proceso de búsqueda, selección, contratación y operación de un servicio de telecomunicaciones que será provisionado por parte del Ministerio de Hacienda para la operación y comunicación de sus sucursales, colaboradores aplicativos.

Visión: Asumimos la modernización del acceso a las plataformas de servicios que provee el Ministerio de Hacienda desde internet, para lograr un punto de acceso único, seguro e integral en el nuevo paradigma operativo y tecnológico que construirá Hacienda Digital.

Misión: Dimensionamos las necesidades actuales y futuras de comunicaciones del MH en el nuevo modelo de operación descentralizado e híbrido para seleccionar la solución adecuada a las exigencias de la futura plataforma del MH y sus entes desconcentrados.

Valores:

- Calidad: Logramos resultados ágiles a través de la innovación e investigación continua.

- Compromiso: Trabajando en equipo de forma colaborativa y siempre disponibles con una comunicación empática.
- Integridad: Nos guían el respeto y la exactitud en los datos y las investigaciones, para la toma de decisiones.

Responsabilidades:

- Preparar el documento de términos de referencia con las condiciones técnicas y de servicio que será utilizado como insumo técnico para la contratación de un servicio de telecomunicaciones por parte del Ministerio de Hacienda.
- Responder las consultas y solicitudes de información que corresponda responder por parte de posibles oferentes interesados en ofrecer servicios de telecomunicaciones al Ministerio de Hacienda.
- Realizar la evaluación de las condiciones técnicas y de servicio presentadas por oferentes al proceso de contratación de servicio de telecomunicaciones publicado por el Ministerio de Hacienda, culminando con la recomendación de adjudicación del servicio de telecomunicaciones a contratar por parte del Ministerio de Hacienda.
- Supervisar la ejecución del servicio durante la vigencia del contrato, incluyendo la eventual salida del contrato por ambas partes.

4. Migración de Datos

Objetivo: la selección, preparación, extracción, transformación y transferencia permanente de los datos de un ambiente origen a uno de destino con la calidad adecuada.

Para la ejecución de esta actividad se han identificado las siguientes fases y tareas:

Análisis de los Datos Origen: **(i) Identificación de Ambientes y Sistemas. (ii) Realización de Inventario Físico. (iii) Realización de Inventario Lógico.**

Análisis del Negocio: **(i) Creación de Modelos Conceptuales de Datos. (ii) Identificación de Funcionalidades y Transacciones. (iii) Identificación de Atributos Especiales de Seguridad, Sensibilidad, Trazabilidad.**

Evaluación y Mejoramientos de la Calidad de Datos: **(i) Evaluación de Calidad: Integridad, Consistencia, Completitud, Estandarización, etc. (ii) Mejoramiento de lo Datos: Completar, eliminar, cambiar.**

Responsabilidades de los Equipos:

- Liderar, coordinar y gestionar dentro de su dependencia las personas, recursos e información que se requiera para generar los insumos para la realización de la Estrategia de Migración de la Información
- Brindar y gestionar las solicitudes de información y documentación para el cumplimiento del entendimiento de la situación actual de los datos y procesos de migración
- Definir en conjunto con Director de la dependencia que gobierna los datos la estrategia de migración de datos requerimiento que deben incluirse en los términos de referencia de contratación de los nuevos sistemas.
- Participar en las capacitaciones relacionadas con gestión del cambio, en conjunto con las demás personas que se determinen dentro de la dependencia, con el fin de convertirse en líderes de gestión del cambio dentro de la institución que despliegan información y comunicaciones relevantes a los diferentes departamentos y unidades de la dirección en la que se desempeñan.
- Informar al director de cada dependencia los avances del proyecto.
- Realizar presentaciones a las dependencias internas y externas sobre la estrategia de migración de datos
- Definición de alcance de procesos de migración de información y de fases de implementación.
- Dividir o segmentar los datos en diferentes tipos (el universo de datos es tan grande que se requiere dividirlo en los principales dominios de datos)

- Categorizar los datos de cada dominio (datos maestros, datos históricos, datos transaccionales, entre otros).
- Análisis preliminar de calidad de los datos con énfasis en las dimensiones de integridad, completitud, exactitud, consistencia, actualización, estandarización.
- Generar diferentes escenarios de migración (indicando qué información se migraría, los problemas y soluciones en la operación, los riesgos legales y técnicos por temas de integridad y seguridad, etc.).
- Definir modelo de operación nueva en articular si requiere uso del sistema legado
- Diseño de un plan de mejoramiento de calidad donde se definan las metas de mejoramiento en cada dimensión de calidad.
- Evaluar los costos, las actividades manuales, las actividades que se pueden realizar automáticamente con herramientas y programas, dentro de las restricciones de tiempo y costo.

Roles de los Equipos:

Los roles de este equipo se dividirán en dos bloques: **Grupo de Gobierno de Migración:** Directores de cada Área Core y TI y **Grupo de Migración (Dedicación):** (i) Expertos del Negocio de cada Core. (ii) Técnicos de TI que conozcan la implementación de las aplicaciones de los sistemas existentes. (iii) Dueños de los Datos que pueden tomar las decisiones.

Cada grupo desarrollará las siguientes actividades según corresponda: (i) Elaborar el Plan de Migración y ajustarlo según las necesidades. (ii) Hacer seguimiento a las actividades estructuradas en el Plan, efectuar los ajustes, mitigar riesgos. (iii) Conseguir los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (personas, herramientas). (iv) Tomar decisiones referentes al proyecto (alcance, calidad, recursos).

Además, se ha definido la misión, visión y valores de los siguientes equipos de trabajo:

4.1 Registro Único Hacendario (RUH) y conversión de código CIU3 a CIU4

Visión: Aspiramos a convertirnos en el centro de información de los datos relevantes de la ciudadanía que tienen relación con los servicios del Ministerio de Hacienda.

Misión: Integramos la información desde las diferentes fuentes primarias y del ciudadano, de manera ágil y oportuna, garantizando la fiabilidad y seguridad de los datos; mediante un servicio seguro confiable.

Valores:

- **Responsabilidad:** Cumplimos con las tareas asignadas con seriedad y en tiempo brindando seguridad en los datos.
- **Compromiso:** Colaboramos con todos los miembros del equipo, ciudadanos y las distintas dependencias e instituciones, a través del trabajo diario para lograr la unificación de la información.
- **Eficiencia:** Cumplimos los objetivos propuestos con excelencia enfocados en brindar servicios ágiles y oportunos.
- **Integridad:** Somos confiables y transparentes en el manejo de los datos y en su verificación, conscientes de que se espera de nosotros honestidad y respeto. Siempre teniendo como rutina la rendición de cuentas para la ciudadanía.

4.2 Migración de Cuenta Corriente de los demás contribuyentes

Misión: Ser el equipo encargado de seleccionar, preparar, extraer, transformar y transferir la cuenta corriente tributaria con información confiable y oportuna, que nos permita alcanzar el máximo potencial recaudatorio de los tributos y proporcione

seguridad jurídica a los contribuyentes, a partir de un nuevo sistema tributario acorde a las exigencias y tecnologías actuales.

Visión: Ser un equipo de apoyo a la Dirección General de Tributación con personal comprometido y con visión integral, que mediante la identificación, análisis, depuración y validación de datos y por medio de procesos integrados, lograr una exitosa migración de datos, permitiendo al nuevo sistema tributario la conformación de la nueva Cuenta Corriente Tributaria con información confiable y oportuna.

4.3 Migración de Cuenta Corriente de los Grandes Contribuyentes

Misión: Consolidar los saldos deudores y acreedores en un único repositorio que permitan, de manera ágil y oportuna, la adecuada gestión de los mismos para que puedan ser migrados a la nueva Cuenta Corriente Tributaria definida dentro del Proyecto de Hacienda Digital.

Visión: Ser el equipo enlace entre la Dirección General de Tributación y la Unidad de Coordinación del Proyecto Hacienda Digital, que coadyuve en una exitosa migración de datos, permitiendo al nuevo sistema tributario la conformación de la nueva Cuenta Corriente Tributaria en pro de los contribuyentes, así como, la seguridad jurídica, manteniendo dentro de lo posible la integridad, exactitud y consistencia de los datos.

4.4 Digitalización de Expedientes

Visión: Liderar la promoción de la cultura digital en el estado costarricense, desde el Ministerio Hacienda, en favor del valor público.

Misión: Coordinar y gestionar el procedimiento de la recopilación de información, dando pautas y generando el marco metodológico y normativo, para contar de

manera automatizada, con el expediente funcional electrónico de los usuarios internos y externos del Ministerio de Hacienda y órganos desconcentrados.

Valores:

- Innovación y excelencia: Con pasión y apertura nos actualizamos y aprendemos a través de la mejora continua, lo que nos permite un trabajo de calidad orientado al servicio ágil y oportuno.
- Respeto y empatía: Con solidaridad y tolerancia facilitamos el trabajo diario del manejo de la información, que nos permite lograr nuestros objetivos con flexibilidad y buen humor.
- Trabajo en equipo y compromiso: Con orden, eficiencia y colaboración gestionamos de manera responsable y diligente el esfuerzo de todos los involucrados, en la consolidación y digitalización de la información.
- Integridad y Transparencia: Con comunicación velamos por la probidad y lealtad de los colaboradores reconociendo la importancia de garantizar una gestión honesta en el manejo de la información a digitalizar.

4.5 Sistema de Administración Financiera

Visión: Ser el equipo que consolide la información necesaria para alcanzar un sistema de gestión financiera único para el país.

Misión: Garantizamos el traslado de los datos de los distintos sistemas de la administración financiera, mediante un proceso previo de identificación, depuración, homologación e integración con base en catálogos pre definidos por el Ministerio de Hacienda, para la transferencia de información al nuevo sistema de hacienda digital.

Valores:

- **Compromiso:** con el esfuerzo personal y el sentido de responsabilidad abordamos el mejoramiento continuo a través de la innovación enfocados en lograr un servicio transparente, eficiente y de calidad.
- **Respeto y empatía:** manejamos los datos de manera íntegra, cuidando su veracidad y orden sensibilizados con la importancia del cumplimiento de los lapsos.
- **Trabajo en Equipo:** vivimos el compañerismo a través de la colaboración, la confianza y el liderazgo compartido que nos permite tener capacidad de análisis y construir criterios de valor.

4.6 Almacenes

Visión: Transformamos el modelo de gestión de los depositarios aduaneros que nos permitirá lograr la trazabilidad de las mercancías a nivel nacional, para un mejor y efectivo control tributario.

Misión: Diseñamos el modelo de gestión de los depositarios aduaneros, con base en las mejores prácticas internacionales y concretamos su implementación.

Valores:

- **Transparencia y honestidad:** Respetamos la normativa que nos regula, a nuestros compañeros de trabajo y clientes actuando con integridad, lealtad y honradez.
- **Compromiso y responsabilidad:** Trabajamos en equipo de manera eficiente con la voluntad de brindar un servicio igualitario para obtener la confianza de los usuarios.

4.7 Equipo de Atención al ciudadano:

Objetivo: Gestionar y coordinar desde las direcciones que representan las personas, recursos e información que se requiera para realizar la transformación digital de la mejora significativamente de la atención al ciudadano fomentado el uso de nuevas tecnologías y servicios digitales, como la automatización de procesos y la inteligencia artificial (IA), que faciliten relaciones conversacionales esquemas de atención inteligentes, para superar algunos de los problemas que presenta el modelo tradicional de atención al ciudadano mediante la prestación de un servicio permanente —y más accesible, rápido y consistente— a mayor escala y con menores costos.

Visión: Transformar la experiencia del cliente, al hacer uso de nuestros servicios mediante soluciones innovadoras y amigables que garanticen su satisfacción.

Misión: Liderar la mejora continua de los servicios que brinda la institución mediante procesos simplificados, integrados y humanizados para el bienestar de la sociedad.

Valores:

- **Accesibilidad y actitud de servicio:** Que nuestros procesos sean cada vez más empáticos y flexibles en el marco de nuestra normativa, orientados hacia la colaboración con el cliente, buscando ofrecer apoyo solidario en las gestiones de los distintos sectores
- **Integridad y transparencia:** En nuestro día a día velamos por mantener procesos confiables que generen seguridad en el cliente siempre cumpliendo con honestidad nuestra labor.
- **Compromiso y lealtad:** Actuamos con responsabilidad enfocados en la búsqueda de soluciones para la mejora continua de los servicios.
- **Innovación y excelencia:** Nos enfocamos en lograr la eficiencia y eficacia de los servicios que se brindan con soluciones creativas y con apertura al cambio.

- Respeto: Nuestro actuar está regido por la justicia y la tolerancia a puntos de vista diferentes.

Responsabilidades:

- Liderar, coordinar y gestionar dentro de la dependencia que representa las personas, recursos e información que se requiera para generar los insumos para la realización de la definición de requerimientos para la mejora de la atención al ciudadano.
- Brindar y gestionar las solicitudes de información y documentación para el cumplimiento del entendimiento de la situación actual del Ministerio en el proceso de atención al ciudadano.
- Entender la importancia y las habilidades para comprender las necesidades de los ciudadanos.
- Saber cómo definir el problema correcto para diseñar la solución de atención ciudadano adecuada
- Aprender a vincular el pensamiento sistémico con el diseño de servicios gubernamentales.
utilizar métodos de descubrimiento e investigación para mitigar el riesgo.
- Implementar esquemas de atención ciudadano utilizando las nuevas tecnologías y esquemas de operación que garanticen la mejora sustancial de servicios.
- Participar en el diseño de especificaciones de los requerimientos funcionales de los sistemas de información para atención del ciudadano del área de competencia.
- Participar en las evaluaciones técnicas de funcionamiento de los sistemas de información que sean presentados como propuestas en los procesos de adquisiciones para atención del ciudadano.
- Participar en las capacitaciones relacionadas con gestión del cambio, en conjunto con las demás personas que se determinen dentro de la dependencia que representa, con el fin de convertirse en líderes de gestión del cambio dentro

de la institución que desplieguen información y comunicaciones relevantes a los diferentes departamentos y unidades de la dirección en la que se desempeñan.

- Realizar presentaciones a las dependencias internas y externas sobre el modelo de operación definido para la Atención del Ciudadano.