

ACTA No. 02-2020

SESION ORDINARIA

Celebrada por el Consejo Directivo del Proyecto Hacienda Digital, el 3 de diciembre del 2020, por medio de la herramienta Microsoft Teams, a las quince horas del día 3 de diciembre, con la presencia de los siguientes miembros: Señor Elian Villegas Valverde, Ministro de Hacienda, quien la preside, Alejandra Hernandez Sanchez; Viceministra de Ingresos; Isaac Castro Esquivel, Viceministro de Egreso y la señora Alicia Avendaño Rivera, Director de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación y Directora del Proyecto Hacienda Digital a.i. -----

INVITADOS; Hellen Morales Serrano, Directora Administrativa y Financiera y Coordinadora del Equipo de Gestión de Cambio. -----

ARTÍCULO PRIMERO: APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA. Se somete a consideración y se aprueba el orden del día de la siguiente forma: **1) Lectura del orden del día. 2) Resumen diagnóstico y Plan de Gestión de cambio. 3) Análisis impacto Presupuesto Extraordinario para Proyecto Hacienda Digital. 4) Condiciones para efectividad del préstamo Artículo 4 - Efectividad, terminación.** Por lo anterior, se somete a consideración y los señores miembros toman el siguiente **ACUERDO EN FIRME N° 1: SE DA POR APROBADO EL ORDEN DEL DÍA.** -----

ARTICULO SEGUNDO: PRESENTACIÓN RESUMEN DIAGNÓSTICO Y PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIO. La señora Hellen Morales Serrano inicia la sesión realizando la presentación sobre **Principales resultados y conclusiones de la fase de diagnóstico y el Plan de Gestión de Cambio.**

El diagnóstico identifica los principales resultados y conclusiones a saber:

- Conciencia de la necesidad y la razón del cambio en todas las poblaciones.
- Conciencia del impacto positivo y beneficios del cambio en todas las poblaciones.
- Sentido de urgencia del cambio para cumplir con requerimientos legales con fecha de término.
- Compromiso personal con el cambio como el factor más alto en el Ministerio.
- Alto nivel de expectativa y ganas de aportar.
- Alta asistencia de los espacios convocados y la buena percepción de hacerlo.
- Alto nivel de interés en la gran mayoría de los participantes del equipo del proyecto por generar aporte.
- Incertidumbre frente a la sostenibilidad por el contexto Político.
- Falta de claridad de cronogramas y necesidad de conocer en mayor detalle la planeación del proyecto.
- Necesidad de contar con un panorama más amplio del alcance del proyecto y la visión del cambio.
- Interiorización del concepto de equipo de proyecto y del rol clave que se tiene en el proyecto.
- Comunicaciones externas de mala reputación de MH generan temores de pérdida de trabajo.

Proyecto Hacienda Digital para el Bicentenario
Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del
Ministerio de Hacienda”
Libro de Actas

Folio No. 005

- Escepticismo frente a posibilidad de integración y sinergia de MH.
- Áreas con complejidad de contexto que dificultan el cambio: DGA y DGT.
- Niveles con mayor necesidad de involucramiento: Jefaturas, Subdirecciones y Equipo de Proyecto.
- Involucramiento de los líderes y estilo de comunicación y nivel de empoderamiento percibido a los equipos.
- Mapeo de Procesos y manuales de Funciones.
- Cultura percibida del menor esfuerzo de algunos funcionarios.
- Cargas laborales y asignación de recursos para el proyecto.
- Capacidades actuales de los funcionarios que requiere ser creadas o fortalecidas.
- Comunicaciones internas percibidas con oportunidades de mejora en motivación, claridad e involucramiento.
- Necesidad de presencia de los Jerarcas a nivel del proyecto.

Ante esta situación el equipo consultor de gestión de cambio propone un plan de mitigación de riesgos para gestionar el cambio el cual deberá ejecutarse en el periodo del 2020 al 2021 con énfasis a públicos de interés conformado por 450 líderes formales del Ministerio y 130 participante de los grupos del proyecto, además deberá mantenerse informados a todo el Ministerio y entes externos. Las acciones a realizar se enmarcan en Movilización, entrenamiento y comunicación. En el grafico siguiente se plantea la estrategia.

¿Cómo abordaremos el plan 2020-2021?



Proyecto Hacienda Digital para el Bicentenario
Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del
Ministerio de Hacienda”
Libro de Actas

Folio No. 006

Dentro de las recomendaciones realizadas se encuentran que el Grupo Gestión de Cambio realice acciones para mitigar los riesgos a partir de las capacidades internas del ministerio para poder asumir el cambio de la transformación digital, se sugiere establecer un proceso formal previo a la llegada del implementador, con el fin de incrementar dichas capacidades y facilitar de tal forma el éxito del proceso, disminuyendo el riesgo de fallo.

- Para ello se recomienda trabajar en 3 fases:
 1. Alistamiento: Desarrollado por el equipo interno del Ministerio.
 2. Preparación: Llevar a cabo un proceso de contratación previa para poder sentar las bases en torno a capacidades previo a la llegada del implementador(es) de los sistemas.
 3. Instalación: Ejecutada a la par del proceso de implementación y medición posterior para asegurar la transformación.

Asimismo, se recomienda la contratación de los servicios dentro del proyecto de Hacienda Digital de las siguientes áreas:

- Acciones de Gestión de Cambio en torno a comunicación, capacitación y creación de habilidades.
- Acciones de Gestión de cambio en torno a la alienación organizacional y estructuras.
- Acciones enfocadas a fortalecer la Arquitectura empresarial del MH.

ACUERDO EN FIRME N° 2: SE DA POR RECIBIDA LA PRESENTACIÓN DE LA SEÑORA HELLEN MORALES Y SE APRUEBAN LAS RECOMENDACIONES REALIZADAS EN GESTION DE CAMBIO. POR TANTO, SE APRUEBA QUE SE REALICEN LAS CONTRATACIONES DE LOS SERVICIOS DE ACUERDO A LAS RECOMENDACIONES DE LOS CONSULTORES DE GESTION DE CAMBIO; ADEMÁS, SE ACUERDA QUE LAS PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL MINISTERIO DEBEN ALINEARSE CON EL PROYECTO HACIENDA DIGITAL Y ANALIZARSE EN LA EJECUCIÓN DE LAS CONTRATACIONES DE APOYO QUE SE REALICEN POR MEDIO DEL PRESTAMO PARA EL 2021. -----

ARTÍCULO TERCERO: ANÁLISIS IMPACTO PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO PARA PROYECTO HACIENDA Digital A CARGO DE DIRECTORA DEL PROYECTO A.I. La señora Alicia Avendaño inicia la presentación exponiendo dos Escenarios para presentación del Presupuesto Extraordinario de Proyecto Hacienda Digital a efecto de solicitar al Comité el envío a la Asamblea Legislativa en el mes de diciembre 2020, con el propósito de lograr la aprobación. No obstante, el señor Ministro indica que no es posible remitirlo debido a que la agenda legislativa está concentrada en la aprobación de los préstamos en trámite del BID.

ACUERDO EN FIRME N° 3: SE DA POR RECIBIDA LA PRESENTACIÓN DE LA SEÑORA DIRECTORA DEL PROYECTO A.I. ALICIA AVENDAÑO, POR TANTO, SE APRUEBA QUE LA PRESENTACION DEL PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO SE REALIZARÁ EN EL MES DE ENERO 2021, LO ANTERIOR DEBIDO A SITUACION DE PRIORIDAD QUE TIENEN LOS PRESTAMOS DEL BID EN TRAMITE EN LA ASAMBLEA EN EL MES DICIEMBRE 2020 Y TAMBIEN AL POCO TIEMPO DISPONIBLE PARA QUE SE CONOZCA POR LAS VACACIONES DE FIN DE AÑO-

ARTICULO CUARTO: CONDICIONES PARA EFECTIVIDAD DEL PRÉSTAMO ARTÍCULO 4 - EFECTIVIDAD, TERMINACIÓN. A CARGO DE DIRECTORA DEL PROYECTO A.I. La señora Alicia Avendaño inicia la presentación exponiendo las tres condiciones que se debe cumplir para lograr la efectividad y con esto poder iniciar la ejecución del Préstamo.

Dentro de las condiciones a cumplir se encuentran las siguientes:

1. 4.01 a) Que el prestatario haya preparado y adoptado el Manual de Operaciones de manera aceptable para el Banco.

Se informa que el borrador de Manual Operativo se encuentra en aprobación del Banco Mundial, a su vez se solicita la aprobación del Comité Directiva bajo el supuesto que es un documento que podrá sufrir cambios de mejora.

2. 4.01 c) Que el Comité Directivo haya sido establecido según lo dispuesto bajo la sección 1.A.4 del Anexo 2 a este Acuerdo y de manera satisfactoria para el Banco. Se informa que esta condición está Cumplida mediante Acuerdo DM-0031-2020 30 de abril del 2020 Conformado por Ministro, Viceministros (Ingresos y Egresos), Director de la DTIC y el Director de la UCP, con poder para la toma de decisiones e influencia dentro del Ministerio, a fin de garantizar una ejecución fluida y ordenada del proyecto.

3. 4.01 b) Que la UCP haya sido establecida y dotada del personal según lo dispuesto en las secciones 1.A y 1.A.2 del Anexo 2 a este acuerdo y de manera satisfactoria para el Banco.

Se propone al Banco la definición de equipo interino para conformar la Unidad Coordinadora de proyecto a saber:

- Directora Interina de UCP Alicia Avendaño Rivera
- Directora Financiera y Salvaguardas Hellen Morales
- Coordinadora de Adquisiciones Diana Oviedo
- Coordinador de Presupuesto y Seguimiento Carlos Rodriguez

Proyecto Hacienda Digital para el Bicentenario
Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del
Ministerio de Hacienda”
Libro de Actas

Folio No. 008

La propuesta se encuentra en análisis del Banco Mundial, se espera que sea aprobada para lograr de esta forma

ACUERDO EN FIRME N° 4: SE DA POR RECIBIDA LA PRESENTACIÓN DE LA SEÑORA DE DIRECTORA DEL PROYECTO A.I. ALICIA AVENDAÑO, POR TANTO, SE APRUEBA EL MANUAL OPERACIÓN Y SOLICITA REMITIR AL BANCO MUNDIAL, ADEMÁS SE APRUEBA LA PROPUESTA DE CONFORMACION INTERINA DE LA UNIDAD COORDINADA DEL PROYECTO. EL SEÑOR MINISTRO INDICA QUE DEBE QUEDAR CLARO EN LA RESOLUCION QUE LOS FUNCIONARIOS NOMBRADOS EN FORMA INTERINA DEBERAN REALIZAR ADICIONALMENTE SUS FUNCIONES ACTUALES EN EL MINISTERIO Y NO DEVENGARAN SALARIO ADICIONAL POR LA EJECUCIÓN DE SUS TAREAS.

Se levanta la sesión a las dieciséis horas con cincuenta y cuatro minutos. -----

Elian Villegas Valverde
Presidente, CDPHD

Alicia Avendaño Rivera
Secretaria, CDPHD

//