ACTA No. 07-2021
SESION EXTRAORDINARIA

Celebrada por el Consejo Directivo del Proyecto Hacienda Digital, el viernes 23 de abril del 2021, por medio de la herramienta Microsoft Teams, a las dos horas del día, con la presencia de los siguientes miembros: Señor Elian Villegas Valverde, Ministro de Hacienda, quien la preside, la señora Alejandra Hernández Sanchez Viceministra de Ingresos, el señor Isaac Castro Esquivel Viceministro de Egresos y la señora Alicia Avendaño Rivera, Directora de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación y Directora del Proyecto Hacienda Digital a.i.----------

INVITADOS; Señora Hellen Morales Serrano, Directora de la Dirección Administrativa y Financiera Oficial Mayor del Despacho del Ministro, señora Diana Elena Oviedo Ramírez, señor Carlos Rodríguez Romero del proyecto de Hacienda Digital, señor Alejandro García, Jose Ernesto Ramírez, Roberto Pardo, Alejandro Barros y la señora Solana Olivo consultores que elaboran los Términos de Referencia para los sistemas del proyecto Hacienda Digital y el señor David Santos del Banco Mundial. ----------

ARTÍCULO PRIMERO: APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA. Se somete a consideración y se aprueba el orden del día de la siguiente forma: 1) Aprobación del orden del día. 2) Solicitud para grabar las sesiones del Consejo Directivo a partir de la sesión de hoy. 3) Presentación de Estrategia de Adquisiciones del Proyecto Hacienda Digital. 4) Presentación de la Estrategia de Implementación de los Sistemas. 5) Principales decisiones a tomar por el Consejo Directivo. 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.----------**

ARTÍCULO SEGUNDO: SOLICITUD PARA GRABAR LAS SEIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO A PARTIR DE LA SESION DE HOY. Se somete a consideración y se aprueba la solicitud de grabar todas las sesiones de Consejo. **ACUERDO EN FIRME N° 2: SE APRUEBA LAS GRABACIONES.-**

ARTÍCULO TERCERO: PRESENTACIÓN DE ESTRATEGIA DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO HACIENDA DIGITAL. El señor Roberto Pardo, inicia la presentación de la estrategia de adquisiciones del proyecto Hacienda Digital, explicando las alternativas analizadas por el equipo de consultores sobre las diferentes adquisiciones y decisiones claves, en la cual se muestran los criterios de evaluación, así como las alternativas para realizar los procesos de licitación, además presenta la propuesta del modelo de Gobernanza y la estrategia de Implementación de diversos sistemas de información.

El señor Pardo inicia presentando el análisis realizado para fundamentar las decisiones sobre el esquema de licitaciones de los sistemas Cots para la Administración Financiera (AF), incluyendo el Talento Humano (TH), Administración Tributaria (AT) y la Administración Aduanera (AA). Se presentan las 4 alternativas en donde se analizan siete aspectos que resultan fundamentales para garantizar la mejor alternativa de adquisición. Los aspectos analizados son los siguientes:

1. Promueve la Competencia en este rubro, se analiza la mejor opción en donde se pueda obtener mayor cantidad de participantes y por ente obtener mayor competencia entre las empresas para obtener mejores precios y alternativas de solución.
2. Facilidad de Coordinación en este rubro, se analiza las opciones más adecuadas para lograr la coordinación y la integración de los sistemas de información.
3. Escoge un mejor equipo consultor, evita asociaciones donde priva lo comercial: esta califica la mejor opción de contar con la mejor práctica del área o componente solicitado
4. Fit con lo que ofrece el mercado.
5. Costos: Economías de escala.
6. Complejidad en la implementación e integración.
7. Riesgo si hay problemas en el contrato.

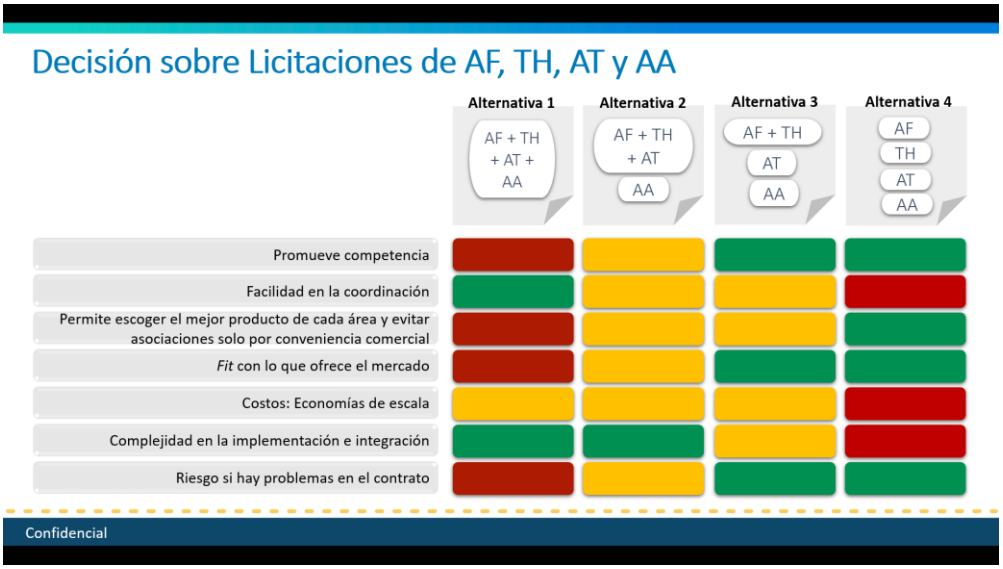
Señala el señor Pardo que según el análisis de escenarios y los resultados de la Consulta de Mercado (RFI)1, y en coordinación con el equipo consultor y las contrapartes técnicas y estratégicas; las recomendaciones para los esquemas de contratación que se recomiendan se ilustran en la Figura 1. Donde se recomienda licitar por separado cada uno de los sistemas Cots a saber: Administración Financiera y Talento Humano (AF+TH), Aduanera (AA), Tributaria (AT) incluyendo los tres componentes de servicios: los de Gestión de Cambio (GdC), Alineamiento Organizacional (AO) y Cultura y Transformación Digital (CTD) y el Equipo de Consultoría Integradora (CI) cuya misión será servir de catalizador e integrador de esfuerzos de coordinación, integración hasta supervisión metodológica e implementación asociadas tanto al tema de CTD como de GdC y AO.

Figura 1: Modelo de Externalización de los Servicios de Consultoría y de Cots

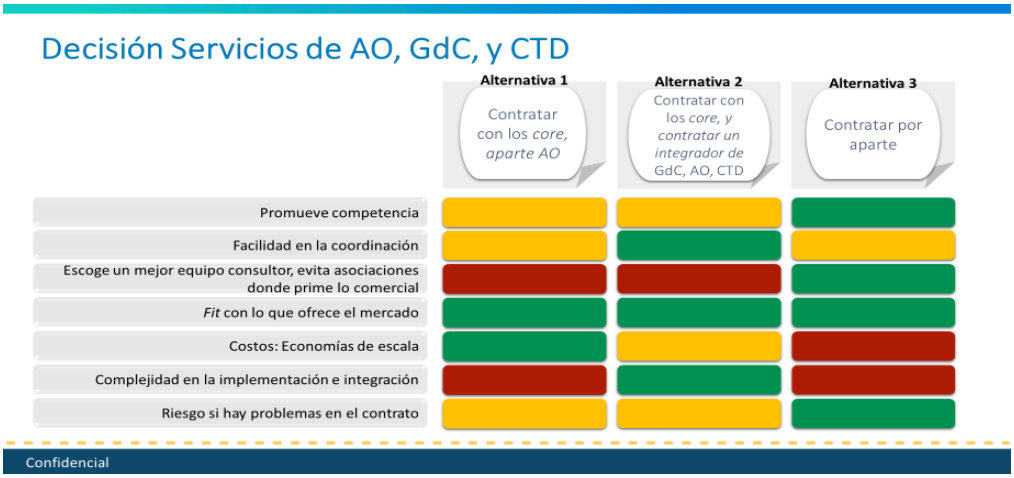
El consultor Roberto Pardo presenta los elementos por los cuales concluyen los resultados de la estrategia de licitaciones representada en la Figura 1, indicando que está basada en la mejor calificación utilizando como asignación de calificación tres colores a saber: rojo al elemento más riesgoso o peor calificación, color verde es la mejor calificación y de menor riesgo y el amarillo es

calificación intermedia. A continuación, se presenta el detalle de los análisis de cada opción de contratación:

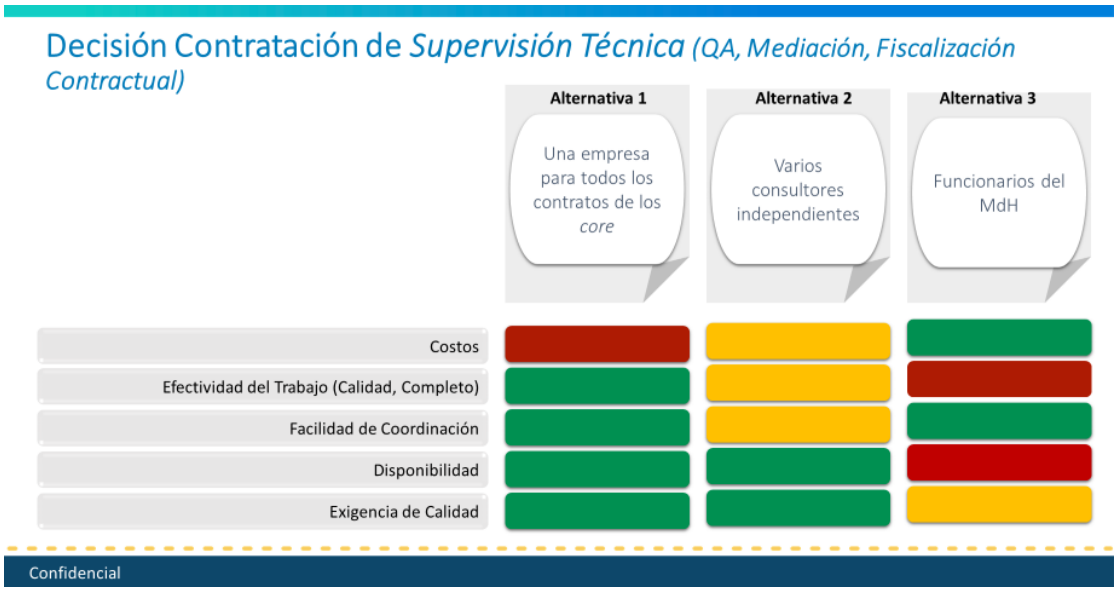
1. **Decisión de las licitaciones de los Cots de la** Administración Financiera (AF) con Talento Humano (TH), la Administración Tributaria (AT) y la Administración Aduanera (AA). Los consultores recomiendan la alternativa 3, que corresponde a realizar tres licitaciones separadas de cada COTS, debido a que obtiene la mejor calificación y se considera el menor riesgo.



2. **Decisión de las licitaciones de componentes de servicios**: los de Gestión de Cambio (GdC), Alineamiento Organizacional (AO) y Cultura y Transformación Digital (CTD). Se presentan tres alternativas, y los consultores recomiendan la alternativa 2 que corresponde incluir los tres componentes de servicios: los de Gestión de Cambio (GdC), Alineamiento Organizacional (AO) y Cultura y Transformación Digital (CTD) en cada Cots y contratar una Consultoría Integradora (CI) cuya misión será servir como catalizador e integrador de esfuerzos de coordinación, integración hasta supervisión metodológica e implementación asociadas tanto al tema de CTD como de GdC y AO.



3. **Decisión Contratación de Supervisión Técnica (QA, Mediación, Fiscalización Contractual).** El consultor presenta tres alternativas y recomienda la alternativa No. 1 de una empresa para la supervisión y fiscalización de todos los contratos del COTS, cuyo objetivo será lograr el apoyo para resolver los reclamos, negociaciones y realización de pruebas de calidad.



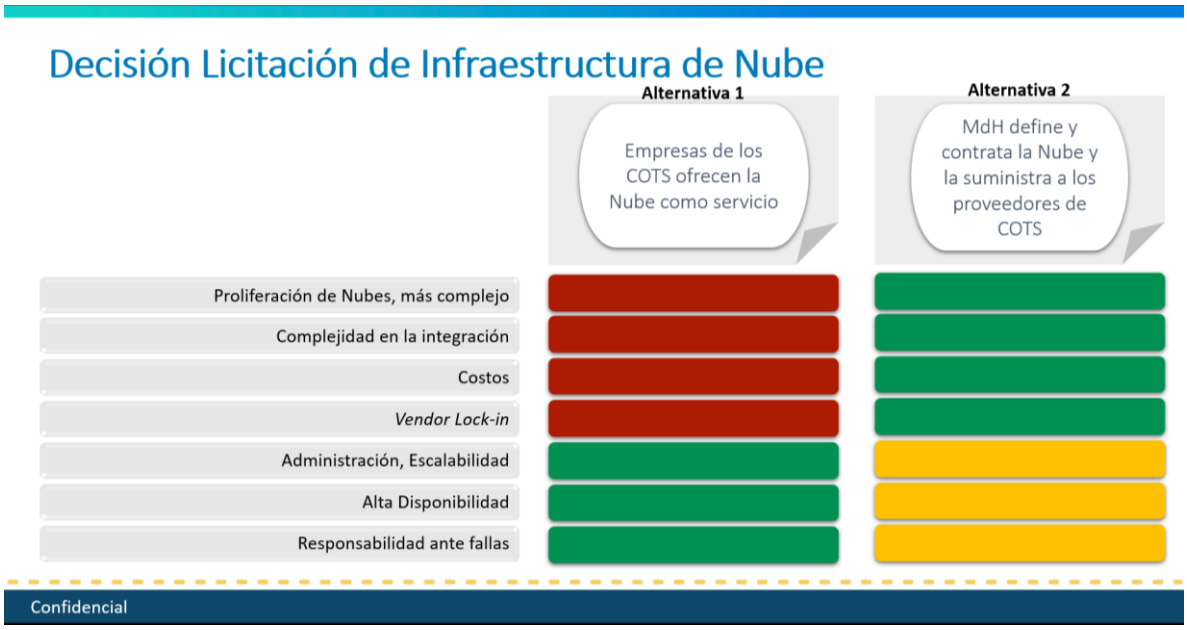
La Señora Viceministra Alejandra Hernández realiza la observación y consulta, sobre el tipo de contrato, si es suma alzada, además consulta ¿cómo se gestionará el tiempo y los requerimientos? David Santos de BM, indica que será a suma alzada, pero se debe contemplar e incluir horas adicionales para cubrir imprevistos que suelen darse, además la contratación de la suma alzada permite hacer ajustes y otras precisiones que quizá no se hicieron en el inicio de la contratación.

El Señor Ministro Elian Villegas recomienda que se contemplen las horas extra para no paralizar la ejecución y poder atender los imprevistos que pueden llegar a diputas o conflictos legales.

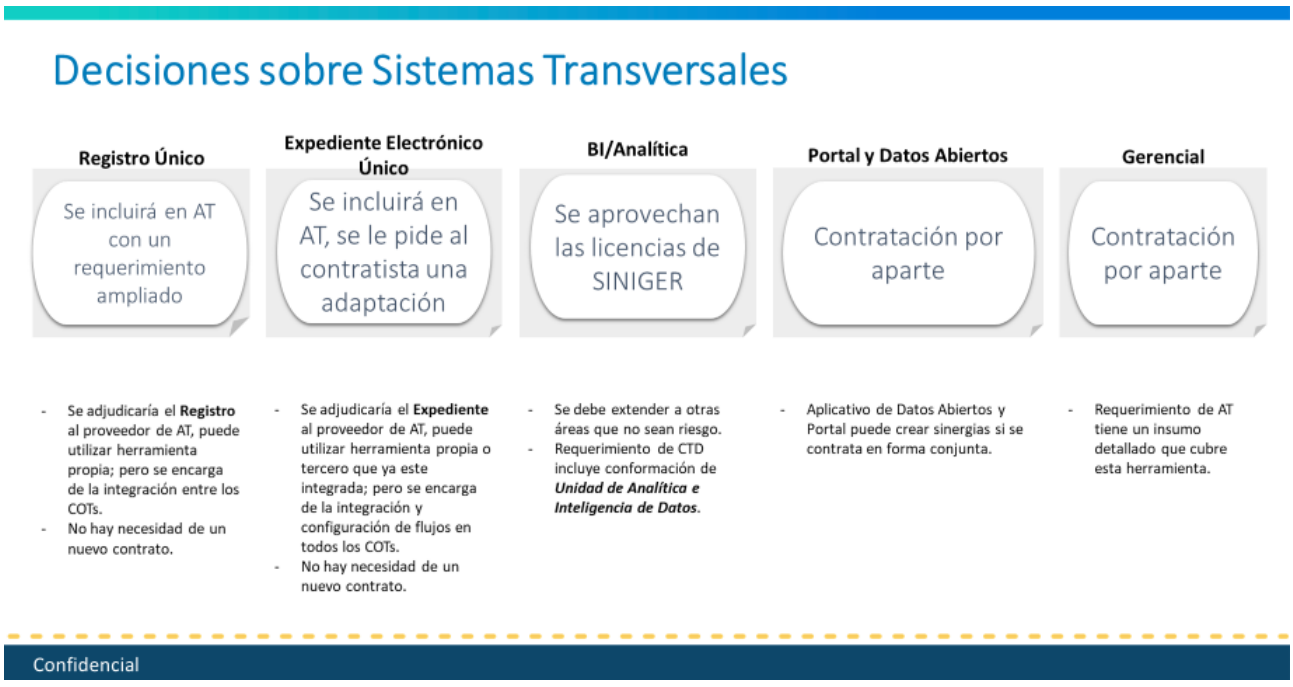
Se acuerda incluir en cada una de las licitaciones de los COTS, las consultorías de Gestión del Cambio, Alineamiento Organizacional y Cultura y Transformación Digital y realizar una licitación para la Consultoría Integradora, así como, contemplar horas extra en la contratación. Se aprueba realizar una licitación para contratar una empresa que realice la supervisión. En el evento de que sea muy costoso, se recomienda la segunda alternativa que consiste en contratar consultores individuales.

Sobre la decisión de otros componentes transversales, el consultor presenta las siguientes recomendaciones:

1. **Decisión Licitación de Infraestructura de Nube.** Se presentan 2 alternativas**,** en la que los consultores recomiendan la alternativa 2 en la cual el MdH define y contrata la nube, y la suministra a los proveedores de COTS.



2. **Decisiones sobre Sistemas Transversales.** Se exponen los sistemas transversales que se están contemplando dentro del proyecto para no replicar los sistemas e integrarlos en uno solo, como Registro único, Expediente electrónico Único, Análisis e Inteligencia de Datos, Portal de Datos Abiertos y Gerencial.



Las recomendaciones del equipo consultor sobre los sistemas transversales se detallan de la siguiente manera:

Sobre Registro Único Hacendario: Contratar con el proveedor del Sistema Tributario los ajustes al Registro único que ofrezca en su paquete para que interopere y garantice todas las funcionalidades necesarias requeridas en los Registros de todos los COTS, centralizando información y garantizando acceso desde cualquiera de los COTS.

Sobre Expediente Electrónico Único: Contratar con el proveedor del Sistema Tributario los ajustes al Expediente Electrónico único que ofrezca en su paquete para que interopere y garantice todas las funcionalidades necesarias requeridas en los expedientes de todos los COTS, centralizando información y garantizando accesso desde cualquiea de los COTS, y este pueda ir de un lado a otro.

Sobre Herramientas de BI/Analítica: Usar inicialmente las herramientas que se ofrezcan en SINIGER, adquiriendo más licencias y/o servicios.

Sobre Portal/Datos Abiertos: Adquirir separadamente una herramienta de Portal para implementar el Portal Único que redireccione a los diferentes portales, y adquirir simultáneamente la herramienta que exponga todos los datos abiertos del MdH.

Sobre Control Gerencial: Adquirir una herramienta que pueda manejar las funcionalidades gerenciales de Financiero y Tributario: planeación, indicadores de gestión, seguimiento a proyectos.

ACUERDO EN FIRME N° 3: APROBAR LA SIGUIENTE ESTRATEGIA DE ADQUISICIONES:

1- SOBRE LAS LICITACIONES AF, TH, AT Y AA, QUEDA APROBADA REALIZAR TRES LICITACIONES DE CADA COTS A SABER: 1. SISTEMAS ADMINISTRACIÓN FINANCIERA MAS TALENTO HUMANO, 2. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA y 3. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN ADUANERA.----------

2- SOBRE LAS LICITACIONES DE ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL (AO), GESTIÓN DEL CAMBIO (GdC), CULTURA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL (CTD), SE APRUEBA PROCEDER CON LA ALTERNATIVA 2, DE INCLUIR EN CADA UNA DE LAS LICITACIONES DE LOS COTS LAS CONSULTORÍAS DE GdC, AO Y CTD, ASÍ COMO, CONTEMPLAR HORA EXTRAS EN LA CONTRACIÓN PARA REALIZAR AJUSTES EN CASO DE SER NECESARIO. ----------

3- SE APRUEBA CONTRATAR UN INTEGRADOR QUE SERVIRÁ DE CATALIZADOR E INTEGRADOR DE ESFUERZOS DE COORDINACIÓN, INTEGRACIÓN HASTA SUPERVISIÓN METODOLÓGICA E IMPLEMENTACIÓN ASOCIADAS DE CADA EMPRESA QUE IMPLEMENTA LOS COTS EN LOS TEMAS DE CTD, GDC Y AO. ----------

4- SE APRUEBA LA CONTRATACIÓN DE SUPERVISIÓN TÉCNICA (QA, MEDIACIÓN, FISCALIZACIÓN CONTRACTUAL) A TRAVÉS DE UNA LICITACIÓN PARA CONTRATAR UNA EMPRESA QUE REALICE LA SUPERVISIÓN; EN EL CASO DE QUE SEA MUY COSTOSO SE RECOMIENDA LA SEGUNDA ALTERNATIVA QUE CONSITE EN CONTRATAR CONSULTORES INDIVIDUALES. ----------

5- SOBRE LA LICITACIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE NUBE, SE APRUEBA LA ALTENATIVA QUE EL MdH REALICE UNA LICITACIÓN QUE PERMITA SUMINITRAR LOS RECURSOS DE NUBE NECESARIOS PARA LOS COTS.----------

6-SOBRE LA CONTRATACIÓN DE LOS SISTEMAS TRANSVERSALES, SE APRUEBA QUE EL REGISTRO ÚNICO HACENDARIO SE CONTRATE CON EL PROVEEDOR DEL SISTEMA TRIBUTARIO Y QUE ÉSTE, REALICE LOS AJUSTES AL REGISTRO ÚNICO QUE OFREZCA EN SU PAQUETE PARA QUE INTEROPERE Y GARANTICE TODAS LAS FUNCIONALIDADES NECESARIAS REQUERIDAS EN LOS REGISTROS DE TODOS LOS COTS, CENTRALIZANDO INFORMACIÓN Y GARANTIZANDO ACCESO DESDE CUALQUIERA DE LOS OTROS COTS.

7- EXPEDIENTE ELECTRÓNICO ÚNICO: CONTRATAR CON EL PROVEEDOR DEL SISTEMA TRIBUTARIO LOS AJUSTES AL EXPEDIENTE ELECTRÓNICO ÚNICO, QUE OFREZCA EN SU PAQUETE LA INTEROPERABILIDAD Y QUE GARANTICE TODAS LAS FUNCIONALIDADES NECESARIAS REQUERIDAS EN LOS EXPEDIENTES DE TODOS LOS COTS, CENTRALIZANDO INFORMACIÓN Y GARANTIZANDO ACCESO DESDE CUALQUIERA DE LOS COTS.

8- HERRAMIENTAS DE BI/ANALÍTICA: USAR INICIALMENTE LAS HERRAMIENTAS QUE SE OFREZCAN EN SINIGER, ADQUIRIENDO MÁS LICENCIAS Y/O SERVICIOS.

9- PORTAL/DATOS ABIERTOS: ADQUIRIR SEPARADAMENTE UNA HERRAMIENTA DE PORTAL PARA IMPLEMENTAR EL PORTAL ÚNICO QUE REDIRECCIONE A LOS DIFERENTES PORTALES, Y ADQUIRIR SIMULTÁNEAMENTE LA HERRAMIENTA QUE EXPONGA TODOS LOS DATOS ABIERTOS DEL MDH.

10 CONTROL GERENCIAL: ADQUIRIR UNA HERRAMIENTA QUE PUEDA MANEJAR LAS FUNCIONALIDADES GERENCIALES DE FINANCIERO Y TRIBUTARIO: PLANEACIÓN, INDICADORES DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO A PROYECTOS.----------

ARTÍCULO TERCERO: Se presenta el Modelo de Gobernanza Propuesto del proyecto. No obstante, el tema queda para analizar la propuesta presentada y realizar una evaluación por parte de Unidad Coordinadora del Proyecto.

Sobre el tema de gobernanza el Señor David Santos hace la recomendación que, para temas transversales como Administración de Base de Datos, no sea solo de cada componente si no un equipo más transversal que brinde servicio a todos los componentes.

ACUERDO EN FIRME N° 4: SE ACUERDA QUE EL MODELO DE GOBERNANZA SEA ANALIZADO POR LA DIRECCION DE LA UNIDAD EJECUTORA, PARA DETERMINAR LOS AJUSTES QUE SE REQUIERAN.

ARTÍCULO CUARTO: SE PROPONE CONTINUAR CON LA PRESENTACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN, Y LA ESTRATEGIA DE MIGRACIÓN EN LA SESIÓN DEL PRÓXIMO VIERNES 30 DE ABRIL EN SESIÓN ORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO. ----------

ACUERDO EN FIRME N° 5: SE ACUERDA LEVANTAR LA SESIÓN Y ATENDER LOS PUNTOS PENDIENTES EN LA SESIÓN ORDINARIA.----------

Se levanta la sesión a las tres horas con veinte y siete minutos. ----------

ELIAN JORGE VILLEGAS VALVERDE (FIRMA)
Firmado digitalmente por ELIAN JORGE VILLEGAS VALVERDE (FIRMA)
Motivo: Ministro de Hacienda
Fecha: 2021.07.07 17:42:32 -06'00'

Elian Villegas Valverde
Presidente, CDPHD

ALICIA AVENDAÑO RIVERA (FIRMA)
Firmado digitalmente por ALICIA AVENDAÑO RIVERA (FIRMA)
Fecha: 2021.06.27 17:14:13 -06'00'

Alicia Avendaño Rivera
Secretaria, CDPHD

_____//_____