

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas**

---

**ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA 04-2022.** Acta número cuatro que corresponde a la sesión ordinaria celebrada por el Consejo Directivo del Proyecto de Hacienda Digital (PHD), dando inicio a las trece horas y treinta minutos del dieciocho de agosto de dos mil veintidós; presidida por el señor Nogui Acosta Jaén, Ministro de Hacienda y presidente de este Consejo Directivo, con la asistencia de las siguientes personas miembros: Patricia Navarro Vargas, Directora Oficialía Mayor Administrativa y Financiera del Ministerio de Hacienda y José Willy Cortés Carrera, Director de Tecnologías y Comunicación del Ministerio de Hacienda. También asiste la Directora a.i. del PHD y Secretaria de este Consejo Directivo, Priscilla Zamora Rojas, Viceministra de Ingresos del Ministerio de Hacienda y como invitadas: Margarita Guido Gómez, Asesora del Despacho de la Viceministra de Ingresos, Dyanna Rodríguez Campos, secretaria de la Dirección del Proyecto de Hacienda Digital y Susana Sanz Rodríguez-Palmero, Asesora en Gestión Documental del Proyecto de Hacienda Digital. Todos ellos se encontraban presentes al momento de la celebración de la sesión en las oficinas del edificio central del Ministerio de Hacienda. Se aprueba por unanimidad la participación de los invitados a esta sesión. Además se deja constancia que hubo otras participaciones, en calidad de invitados, que estuvieron conectados de manera virtual, a través de la plataforma Teams, y que son los que se detallan a continuación: José Saborío Jenkins, Asesor en Adquisiciones y Administración de Contratos del PHD (conectado desde su domicilio en Alajuela, Atenas), Cristian Barquero, Coordinador de Planificación y Monitoreo del PHD (Conectado desde su domicilio en Moravia, San Vicente), Gustavo Morales, Coordinador del Componente IV Implementación de TIC’S del PHD (conectado desde su domicilio en San Rafael de Coronado) y Sandra Ferreira Santos, Coordinadora Financiera del PHD (Conectada desde su domicilio en Portimão Portugal).-----

Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas

---

**CAPITULO I. APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA -----**

**ARTÍCULO 1.** Lectura, comentario y aprobación del orden del día. -----

**I. LECTURA, DISCUSIÓN Y APROBACIÓN-----**

1. Aprobación de la agenda de la sesión ordinaria 04-2022 del jueves 18 de agosto de 2022.-----

**II. ANÁLISIS Y DELIBERACIONES SOBRE ASUNTOS DE LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO-----**

2. Análisis sobre la situación de las actas de las sesiones 01-2022, 02-2022 y 03-2022.-----
3. Inclusión de consultoría y compra de escáneres en el Plan de Adquisiciones. (José Saborío)-----
4. Contratación del Director(a) del Proyecto Hacienda Digital. (José Saborío)---
5. Contratación de Auditoría Externa del Proyecto. (José Saborío)-----
6. Modelo tecnológico de contratación seleccionado para los COTs (José Saborío)-----
7. Ejecución actual y modificación de la programación para el año 2022. (Sandra Ferreira)-----
8. Actualización sobre el estado del Proyecto y otros temas relativos a su ejecución. Cristian Barquero)-----
9. Prórroga de contratos de consultores en gestión documental, transformación digital, asesor experto líder. (Cristian Barquero)-----
10. Prórroga de resoluciones de funcionarios del Ministerio asignados al Proyecto SINIGER. (Cristian Barquero)-----
11. Propuesta para implementar plataforma de interoperabilidad del Ministerio de Hacienda a través de servicios de nube. (Gustavo Morales)-----

**ACUERDO 1.** Se aprueba el orden del día propuesto para esta sesión, con modificaciones. Aprobado por unanimidad **ACUERDO FIRME.** -----

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas**

---

**CAPITULO II. ANÁLISIS Y DELIBERACIONES SOBRE ASUNTOS DE LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO.**-----

**ARTÍCULO 2.** La señora Zamora, en su condición de Directora a.i. del PHD, expone a los miembros de este Consejo, la situación en la que se encuentran las actas de las sesiones de este órgano colegiado, en concreto las que corresponden a las sesiones 01-2022, 02-2022 y 03-2022, en virtud de que el anterior Ministro no las dejó firmadas en su calidad de presidente, por lo que queda evidenciada, la falta de control que existía con respecto a las actas, durante la anterior Dirección. El señor Ministro indica que esas actas deben quedar tal y como están, ya que ninguno de los miembros del actual Consejo se encontraba en ese momento y no pueden ni deben asumir como propias, las decisiones y acuerdos tomados por otros miembros, y que son el resultado de las deliberaciones sostenidas en este órgano. Todos los miembros presentes están de acuerdo con lo señalado por el señor Ministro, sin embargo, se mantiene la inquietud sobre la inseguridad jurídica que genera la falta de firmas en actas que han sido aprobadas y cuyos acuerdos han surtido efecto. Doña Patricia Navarro quiere aprovechar la oportunidad del asunto tratado y solicita a los miembros del Consejo que, para futuras sesiones, los miembros puedan disponer con suficiente antelación de la agenda a tratar en la sesión, así como de la documentación que acompañará y dará soporte a lo que se vaya a discutir en las sesiones, ya que el volumen y complejidad de los asuntos que se dirimen, requieren de un análisis detallado de los documentos. Doña Priscilla explica que, para esta sesión, no se contaba prácticamente con documentación para analizar, sin embargo, se tomará en consideración lo indicado para el mejor y más oportuno desarrollo de las sesiones.

-----

**ACUERDO 2.1** Se acuerda atender la solicitud de doña Patricia Navarro, por lo que se da traslado de este acuerdo a doña Priscilla Zamora, en su condición de Directora a.i. del PHD, para que los documentos de las sesiones ordinarias mensuales de

Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas

---

este Consejo Directivo, estén disponibles, al menos una semana antes, de la celebración de la respectiva sesión. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO FIRME.-**

**ACUERDO 2.2** Se le solicita a doña Susana Sanz, que presente una propuesta a este órgano, con el fin de solventar la falta de la firma del anterior Ministro de Hacienda, en las actas de las sesiones 01-2022, 02-2022 y 03-2022 de este Consejo Directivo. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO FIRME. -----**

**ARTÍCULO 3.** Inclusión de Consultoría y compra de escáneres en el Plan de Adquisiciones. Doña Priscilla, presenta el siguiente asunto a tratar y para ello da la bienvenida a los consultores del Proyecto de Hacienda Digital don José Saborío Jenkins, don Cristian Barquero Alvarado, don Gustavo Morales Castro y doña Sandra Cristina Ferreira Santos, al ser las trece horas y treinta y cuatro minutos. Doña Priscilla explica a los miembros del Consejo que, se debe analizar la posibilidad de modificar el Plan de Adquisiciones, ya que es necesario efectuar la inclusión de dos contrataciones, una de ellas sería una consultoría individual y la segunda sería para la consignación de la compra de los escáneres, para ello le cede la palabra al señor Saborío Jenkins, al que le solicita que explique qué es exactamente el Plan de Adquisiciones, con el objeto de que los señores miembros tengan claridad con respecto a lo que se debe atender, y así proceder a tomar una decisión, con respeto a la viabilidad de la solicitud planteada. Don José Saborío indica que el Plan de Adquisiciones no es más que, una herramienta en la que se planifican las adquisiciones que se van a efectuar, sin embargo, considera necesario poner en conocimiento de los miembros de este Consejo que, esta herramienta es flexible y dinámica y que está sujeta a aceptar tantos cambios o modificaciones como se consideren oportunos. El señor Saborío explica que la modificación del Plan de Adquisiciones, únicamente implicaría en este momento el ajuste respectivo en el STEP -que es un sistema del Banco Mundial que permite dar seguimiento al Plan de Adquisiciones-; en el STEP, se consignan datos relativos a la contratación,

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas**

---

así como el monto estimado, si es en el mercado nacional o internacional, el tipo de contratación y la modalidad, es decir, si es una contratación con revisión previa o posterior. Don José Saborío puntualiza que, para el caso de la contratación de los escáneres, se encontró algo de documentación en el Proyecto y esta documentación establecía que la contratación sería internacional, de revisión posterior, y que el tipo de contratación sería Licitación Pública Internacional para Compra de Bienes; el Asesor en Adquisiciones indica además que, cuando se refiere a un proceso de revisión previa, significa que el Banco Mundial, debe dar antes la “no objeción” y cuando se refiere a un proceso de revisión posterior el Banco tiene potestad de revisarlo en cualquier momento que lo estime oportuno; el importe aproximado que se maneja para las contrataciones de la índole de las expuestas, ascienden a la cantidad de 48.000 dólares estadounidenses para una contratación, bajo la modalidad de consultor individual, a realizarse en el lapso de 6 meses y de 25 millones de dólares estadounidenses para la contratación de los escáneres. Don Nogui le consulta al Asesor en Adquisiciones, de dónde ha salido esa estimación económica y de plazo, que se presenta -para efectos de la contratación del consultor-, a lo que don José Saborío responde que es una aproximación, facilitada por don David del Banco Mundial; don Nogui indica que esa estimación ofrecida, sobrepasa lo que él considera razonable para la realización de unos términos de referencia, además apunta a que el pago de 48.000 dólares, le parece excesivo para pagar por la consultoría analizada; don José Saborío, con objeto de aclarar lo discutido, indica que le parece que esta estimación que le ha hecho llegar don David comprende, no solo la realización de los términos de referencia, sino también la revisión de las ofertas y el cumplimiento de los requerimientos y especificaciones técnicas de los proveedores, por lo tanto, ese plazo propuesto de 6 meses no sería únicamente para la elaboración de los términos de referencia, como se ha deducido de su intervención. Don José Willy pregunta si el consultor individual debe efectuar

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas**

---

desplazamientos a las aduanas y a distintos lugares, como parte de la labor que le corresponde hacer, para la elaboración de los términos de referencia, a lo que doña Priscilla responder que efectivamente, así debe ser. Doña Patricia Navarro le pregunta al Asesor de Adquisiciones si es correcto y adecuado que la misma persona que elabore los términos de referencia, sea el elegido para revisar a su vez las ofertas recibidas y si esto no está contraindicado o contraviene cualquiera de las recomendaciones o normativa del Banco; el Asesor en Adquisiciones le indica a los miembros que más bien es esa, justamente, la práctica que recomienda el Banco Mundial como adecuada y aceptada y que es lo deseable, estando su uso ampliamente extendido, ya que el Banco considera que la persona que elabora los términos de referencia, tiene un mayor criterio y conocimiento de la materia, y su pericia redundará en un valor agregado a la hora de evaluar las ofertas, por tanto no solamente es admitido sino que es lo que el propio Banco aconseja. Doña Patricia plantea la siguiente pregunta al Asesor de Adquisiciones, ya que quiere saber cuál es el criterio que se aplica para el establecimiento o definición de esos importes planteados y quién hace esas propuestas, ya que ella desea dejar constancia -en el acta de esta sesión-, que los montos de las contrataciones que ella ha tenido la oportunidad de revisar, para algunos de los consultores del Proyecto de Hacienda Digital, los considera excesivos, especialmente tomando como referencia los salarios que se pagan en el Ministerio de Hacienda, por lo que se le suscita la duda de dónde salen esos montos; don José Saborío para dar respuesta a la inquietud planteada por la Sra. Navarro explica que, cuando el comité de evaluación selecciona a la persona elegida, además realiza la valoración de las pretensiones económicas y concluye si lo solicitado es razonable o no, esta valoración de las pretensiones económicas se hace contra un estudio de mercado que, inicialmente lo hace el Banco Mundial, que es quién conoce y el que tiene el criterio experto y versado, para saber cuánto es lo que se paga por esos servicios, esto viene avalado

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas**

---

por la respectiva “no objeción” del Banco. Doña Patricia agradece la explicación dada y a la vez indica que, desea dejar constancia de que no está de acuerdo con que al consultor, que va a elaborar los términos de referencia, se le pague 8.000 dólares estadounidenses por mes, o lo que es lo mismo 48.000 dólares por seis meses para el desarrollo de las actividades que deba realizar, sin embargo apunta que, sí estaría de conformidad si se acordará pagarle la mitad del importe estimado, a menos de haya un estudio de mercado que demuestre que, efectivamente ese es, el importe que se les paga a los consultores en el ejercicio de sus consultorías, especialmente porque es necesario atender y observar de manera escrupulosa, el principio de probidad al que se deben, por lo que considera que las decisiones sobre los importes a pagar en las consultorías, deben estar basada en decisiones informadas a partir de un estudio concreto. Todos los miembros están de acuerdo con lo manifestado por doña Patricia y se aprueba que se incluyan ambas contrataciones en el plan de adquisiciones por un monto máximo de 48.000 dólares estadounidenses por la contratación de la consultoría individual para realizar los términos de referencia y por un máximo de 25 millones de dólares estadounidenses para la adquisición de los escáneres. Doña Priscilla indica que estudios recientes encargados por el señor Ministro, a una serie de empresas que proveen estos equipos, indicaron que, la adquisición de los escáneres no superaría los 20 millones de dólares estadounidenses, sin embargo y respecto a este comentario, hecho por doña Priscilla, don José Willy desea hacer énfasis en qué en este momento es aventurado hablar de ese tope de 20 millones de dólares, ya que se desconoce la tecnología que se utilizaría, por lo que pide cautela con respecto al importe que debe considerarse para la adquisición de los escáneres. En virtud de lo indicado por don José Willy se decide mantener el importe presentado con anterioridad y que responde a los 25 millones de dólares estadounidenses para los escáneres.-----

Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”

Libro de actas

---

**ACUERDO 3.** Comunicar al señor Saborío Jenkins la aprobación del ajuste en el Plan de Adquisiciones del PHD, para que proceda con la inclusión de, la contratación de la consultoría individual para la elaboración de los términos de referencia, para la adquisición e instalación de los escáneres requeridos, para la inspección no intrusiva de mercancías y la revisión de las ofertas y el cumplimiento de los requerimientos y especificaciones técnicas de los proveedores, por un importe máximo de 48 mil dólares estadounidenses, así como de la compra de escáneres por un importe máximo de 25 millones de dólares estadounidenses, en el entendido de que las cantidades asignadas, pudieran sufrir variaciones con respecto a lo consignado en este acuerdo. Aprobado por unanimidad **ACUERDO FIRME**.....

**ARTÍCULO 4.** Contratación del Director del Proyecto de Hacienda Digital. Doña Priscilla indica a los miembros del Consejo Directivo que se recibieron trece muestras de interés para la plaza de Director del Proyecto de Hacienda Digital y que se efectuaron las evaluaciones, atendiendo a requisitos indispensables y deseables; de esa evaluación preliminar salieron cuatro candidatos, que resultaron ser los mejor calificados, tres de ellos fueron entrevistados el día diecisiete de agosto, por lo que queda pendiente, la entrevista del último candidato que vive en Guatemala. La Directora a.i. indica que este asunto es para conocimiento de todos los miembros y le agradece al señor Saborío que explique en qué plazo se espera poder contar con el Director del PHD. El señor Saborío indica que, lo que corresponde en este momento, es culminar con las entrevistas, porque como efectivamente indicó doña Priscilla, falta el candidato que reside en Guatemala, una vez que se haya terminado con el proceso de las entrevistas, lo que procedería es elaborar el informe definitivo para su envío al Banco Mundial, y recibir la correspondiente No Objeción; una vez que el Banco recibe el informe mencionado, tarda aproximadamente 5 días hábiles para efectuar su análisis y emitir la No Objeción, y no podrá ser hasta ese momento

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas**

---

que, el Consejo Directivo solicite la oferta económica al candidato elegido, determinando si el monto solicitado es razonable o no, finalmente y una vez que se defina este requisito, se le remitirá al Banco el borrador del contrato que se desea suscribir, junto con el informe para No Objeción y una vez que sea no objetado, se elaborará y notificará la resolución de adjudicación; Don José considera que, si todo sigue el ritmo esperado, y se entrevista a la brevedad al candidato que falta, probablemente para principios del mes de setiembre, se puede contar con el Director del PHD.-----

**ACUERDO 4.** Los señores miembros agradecen al señor Saborío Jenkins la información suministrada, sobre el proceso de contratación del Director del PHD y los tiempos estimados. **SE TOMA NOTA.**-----

**ARTÍCULO 5.** Contratación de Auditoría Externa para el PHD. Doña Priscilla le solicita al Asesor en Adquisiciones que explique a los miembros del Consejo Directivo, en qué consiste la contratación de la Auditoría Externa y cómo se plantearía esa contratación. Don José Saborío indica que la contratación de un Auditor Externo obedece a una obligación que se tiene contraída con el Banco Mundial, con el fin de revisar los estados financieros al término de cada año; el señor Saborío señala además que el Banco Mundial, estuvo de acuerdo en que la primera auditoría se realizara a finales del año 2022. El Asesor de Adquisiciones desea hacer de conocimiento de los miembros del Consejo Directivo, algunos aspectos sobre el cambio en la modalidad de contratación que se está planteando para esta Auditoría Externa, y es que inicialmente esta contratación se planteó -en el Plan de Adquisiciones- como un modelo de contratación de Selección Basada en Calidad Costo; este tipo de contratación se reduce básicamente a la publicación de un anuncio, con el objeto de consultar quiénes están interesados en participar, y con aquellos que manifiesten interés, se procede a elaborar una lista corta, a las que se les envía el cartel para que presenten sus respectivas ofertas, de ellas, se elige la

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas**

---

mejor propuesta técnica y económica, sin embargo, cuando esto se sometió a revisión, por parte del Banco Mundial, indicaron que ellos ya cuentan con unos términos de referencia elaborados -que son los que utilizan en todas las contrataciones de esta índole y que contemplan todas las exigencias del Banco para auditar este tipo de préstamos- además señalaron que, tienen conformada la lista corta y que ellos la suministrarían, por lo que al PHD únicamente le correspondería enviar la oferta a los candidatos de la lista corta. Don José Saborío indica que, lo que procedería, en este caso sería un cambio de modalidad de contratación, con respecto a cómo se planteó originalmente, y que este cambio a la nueva modalidad propuesta, solo implicaría la comprobación de que la propuesta alcance un puntaje mínimo y se adjudicaría a la que cobre menos. Don José Saborío indica que, presentó la solicitud para cambiar el método de contratación de Selección Basada en Calidad Costo a Selección Basada en Menor Costo, y que además esta contratación posee la ventaja de ser un proceso más rápido y menos complejo que el anterior, el señor Ministro pregunta que en qué radica la complejidad del modelo de contratación, que actualmente está aprobado en el Plan de Adquisiciones, y el Asesor en Adquisiciones indica que, en el proceso de Selección Basada en Calidad Costo, lo que debe hacerse es publicar una solicitud de expresiones de interés, para posteriormente analizar la documentación recibida, con el fin de elaborar una lista corta -de entre cinco y ocho candidatos- y es a esa lista corta a la que se les envía el cartel, por lo que toda esta parte se evitaría, con el cambio a la nueva modalidad de contratación propuesta de Selección Basada en Menor Costo, ya que el Banco Mundial ha efectuado ese trabajo previo y tienen la lista corta elaborada, que cumple con los parámetros y estándares que el Banco exige.-----

**ACUERDO 5.** Se acuerda aprobar la solicitud presentada por don José Saborío Jenkins, con el fin de que proceda a cambiar la modalidad de contratación de la Auditoría Externa del PHD de Selección Basada en Calidad Costo a Selección

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas**

---

Basada en Menor Costo, de conformidad y atendiendo a la recomendación del Banco Mundial y utilizando la Lista Corta que ellos suministrarán. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO FIRME.**-----

**ARTÍCULO 6.** Modelo tecnológico de contratación seleccionado para los COTs.

Doña Priscilla, procede a dar la palabra a don José Willy Cortés y a don José Saborío, con el objeto de que expliquen lo concerniente al modelo tecnológico de contratación seleccionado para los COTs. Don José Willy, inicia explicando que ya en varias ocasiones había tenido la oportunidad de tratarlo con la Directora a.i., y básicamente lo que quiere hacer de conocimiento del Consejo, es que ha sostenido varias conversaciones con diferentes miembros del PHD, en un intento por conocer el criterio que motivó a decidir la elección del actual modelo tecnológico de contratación de los COTs, para contextualizar y con objeto de que los miembros conozcan con más detalle, don José Willy indica que la modalidad de contratación de los COTs, se formuló bajo el concepto de compra de un software e instalación en una nube, que se contrata por aparte, es decir, se compra un software y se adapta a lo que el Ministerio requiere, sin embargo con el paso del tiempo es el propio Ministerio el que debe mantenerlo, ese es el modelo de prestación conocido como IaaS y es el que aparece consignado en los COTS; Don José Willy indica además que hay otro modelo de contratación que es el conocido como SaaS, en el que no se adquiere el software, y únicamente se paga por el derecho de uso mensual o anual, el Sr. Cortés sabe que ambos tienen sus claras ventajas y desventajas, sin embargo sostiene que es imperativo valorar, en este momento, si la decisión que tomó la anterior dirección del PHD, es la que realmente más le conviene al Ministerio y por ende es la decisión correcta, esencialmente tomando en consideración que, actualmente los líderes del mercado, ya no están ofreciendo el modelo IaaS, por lo que a criterio de don José Willy, pudiera existir un riesgo considerable de que con el tiempo encontremos un Ministerio, como el que tenemos

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del Ministerio de Hacienda”**  
**Libro de actas**

---

hoy, absolutamente obsoleto, con precios de mantenimiento muy elevados y con una solución que solo nosotros tenemos, por eso al señor Cortés le pareció prioritario, hacer las consultas del caso con el fin de dilucidar los criterios que se siguieron para tomar la decisión del modelo de contratación IaaS bajo el que se desarrollaron los COTS. Don José Willy indica que a la consulta efectuada, no ha obtenido una respuesta concreta, es decir, un documento o estudio de mercado de factibilidad técnica, económica y operativa que respalde y avale la decisión tomada por la anterior dirección del proyecto, lo que hay es una presentación que no dice nada al respecto, por lo que es necesario que se nos presente el estudio que se hizo para la toma de decisiones del modelo tecnológico, con el fin de conocer los criterios precisos sobre los que se basó la decisión de adquirir el modelo en un IaaS. Don Nogui pregunta quién fue la persona que definió esa modalidad tecnológica y solicita saber cuál fue la discusión que llevó a tomar esa decisión, además externa su preocupación porque las licitaciones ya fueron hechas y están basadas en un modelo, que a todas luces -y según lo explicado por don José Willy- parece que no es la más conveniente. El señor Ministro pregunta si se puede modificar, en este momento, el modelo tecnológico solicitado, a lo que don José Willy responde que sí, pero que esto significaría tener que volver a sacar las ofertas, porque el modelo es diferente. Don José Saborío indica que revisó el acta de la sesión donde se aprobó la contratación bajo esta modalidad, e incluso el video, donde don Roberto Pardo se refirió a este asunto, sin embargo en esa sesión, esas cuestiones que hoy se están planteando no fueron analizadas con la profundidad ni se cuenta con el detalle que se está solicitando; el señor Saborío también indica que habló con don Roberto Pardo, que es el Asesor Líder Experto de este proyecto, y que es la persona que estuvo a cargo de asesorar para la toma de decisiones e indica que también habló con Don Gustavo, sin embargo, él no ha visto el estudio solicitado por don José Willy. Don Nogui pregunta cuánto tiempo se necesitaría para hacer el proceso

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del Ministerio de Hacienda”**  
**Libro de actas**

---

nuevamente, bajo otra modalidad tecnológica, en caso de que fuera declarado desierto, el señor Saborío indica que, en ese caso, habría que hacer unos términos de referencia nuevos, porque son modelos totalmente diferentes y están orientados de otra manera, por lo que implicaría un atraso importante, solo para conocimiento de los miembros indica que un cartel tiene más de 1.000 páginas; el señor Saborío indica que en el Banco existe una prerrogativa para anular o detener un proceso, sin embargo, también desea explicar que aunque si bien es cierto es una alternativa que existe, al propio Banco no le parece muy adecuado ni es visto con buenos ojos, ya que esto viene a dar un pésimo mensaje al mercado, por lo que ellos como alternativa recomiendan que, el proceso se termine y que el resultado del proceso sea que ninguna oferta cumple. Doña Patricia Navarro indica que sería oportuno valorar si es posible declarar el proceso desierto, atendiendo a un motivo de interés público, sin embargo, don Nogui indica que, lo que le preocupa, es el tiempo que puede llevar a cabo empezar con el proceso prácticamente desde cero; don José Saborío dice que la parte más complicada es la elaboración de los términos de referencia y las especificaciones técnicas y explica que para la elaboración de los términos de referencia, no es solo indicar la compra de una herramienta, sino que, como hay que hacer una serie de desarrollos para incorporarlos a la herramienta, los requerimientos que se deben realizar son proporcionales en complejidad a eso, sin embargo, don José Saborío indica que, él no considera ser la persona idónea para indicar cuánto tiempo puede demorar la elaboración de esos términos de referencia, porque eso es algo muy técnico y específico que se escapa de su conocimiento. Don Nogui, recalca que lo más importante en este momento, para poder tomar una decisión, es saber quién tomó la decisión sobre el modelo bajo discusión y bajo qué criterio se tomó, considerando además que, en este momento se debería analizar la conveniencia de seguir con este proceso tal y como se concibió o pararlo y cambiar hacia otro modelo tecnológico que resulte más

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas**

---

conveniente y acertado para el Ministerio; el señor Saborío recomienda que se llame a don Roberto Pardo, que es además consultor del PHD, para que explique el motivo por el que se escogió esa solución bajo el modelo IaaS. Al señor Ministro le parece una barbaridad que se tenga que heredar un proyecto, en el que se han tomado decisiones tan importantes como las que nos ocupan, de una manera tan poco rigurosa y seria, y que además se tenga que asumir un proyecto, en el que las dudas e incertidumbres no dan tregua e impiden avanzar al ritmo deseado. Don José Willy se lamenta de no haber encontrado ningún estudio de mercado serio y riguroso que avale la decisión tomada, lo único que existe es una presentación que adolece de todo mínimo criterio técnico y operativo, además indica que, no se puede olvidar que actualmente el Ministerio cuenta con sistemas obsoletos muy caros y que no se pueden cancelar porque hay que sostener la operativa, además de las obligaciones contractuales contraídas. Los señores miembros del Consejo Directivo agradecen la participación de don José Saborío Jenkins, que abandona la sesión a las catorce horas y veintidós minutos.-----

**ACUERDO 6.** Invitar a don Roberto Pardo, consultor Líder Asesor Experto del PHD, para la próxima sesión que celebrará el Consejo Directivo, con el fin de que presente el estudio de mercado que se hizo y que aclare cuales fueron los criterios que llevaron a decidir el actual modelo de contratación de los COTs. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO FIRME.**-----

**ARTÍCULO 7.** Ejecución actual del PHD y modificación de la programación para el año 2022. Doña Priscilla le da la bienvenida a doña Sandra Ferreira Santos, a las catorce horas y veintitrés minutos. Doña Priscilla inicia el análisis de este tema de agenda, comentando la preocupación que le ha hecho llegar la Coordinadora Financiera, sobre la ejecución actual del presupuesto, en relación con la programación que se hizo para el año 2022, es necesario que se valore la idoneidad de modificar, lo que en su momento fue programado, para evitar llegar al final del

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del Ministerio de Hacienda”**  
**Libro de actas**

---

periodo, con una subejecución que tendría un mal efecto y percepción por parte del Banco, sobre el manejo financiero del Proyecto. Se le cede la palabra a doña Sandra, que indica que el proyecto desde su inicio presentó programaciones de ejecución muy optimistas, pero a la vez muy poco realistas, doña Sandra indica que este hecho no se dio solo en sus programaciones para los primeros meses, sino que también se hizo para el primer año y medio del proyecto; la Sra. Ferreira indica que los proyectos de una dimensión como la de este proyecto, con adquisiciones que tardan mucho tiempo en ejecutarse, no pueden tener la ejecución que se planteó en el presupuesto, todo hacía ver desde el inicio que la programación no solo no era realista sino que además no era razonable; doña Sandra indica que ella externó su opinión, ya que entendía que se estaba presentando un presupuesto muy ambicioso e inabarcable y efectivamente, como pronosticó, el proyecto se encuentra actualmente en un 6.50% de ejecución, dato que es muy bajo y que no parece que vaya a verse incrementado significativamente, ya que no se van a ejecutar muchas de las adquisiciones, que se programaron para este año. Doña Sandra propone que se arregle el presupuesto para el año 2022 y en consecuencia el presupuesto de todo el proyecto hasta su finalización, en un intento de hacerlo lo más realista posible y más cercano a la verdad, porque si no se hace así doña Sandra indica que esto puede traer algunas consecuencias, que podrían terminar en sanciones. La Coordinadora Financiera indica que en este momento se tiene la oportunidad de hacer esta revisión profunda, y la modificación que el presupuesto del año 2022 necesita y que vaya en consonancia con lo que don Cristian también tiene programado, a nivel de la ejecución real de las actividades. Doña Sandra proyecta el presupuesto para que sea visualizado por todos los miembros del Consejo Directivo, y a la vez puntualiza que el presupuesto fue cargado bajo una sola partida por el monto total de los 156 millones de dólares estadounidenses, es decir, que el cambio o las modificaciones del presupuesto únicamente impactarán

Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas

---

a nivel del Banco Mundial, es decir, no hay necesidad de elevarlo a la Asamblea Legislativa. Doña Patricia Navarro pregunta cuánto se ha ejecutado de presupuesto para este año 2022, a lo que doña Sandra le responde que estaba presupuestado 10.577.594,40 dólares y a fecha de hoy se ha ejecutado únicamente 687.072,13 dólares. Doña Sandra indica que ella puede crear una propuesta de presupuesto modificado, atendiendo a la información con la que ya se cuenta, sobre la ejecución real de las actividades programadas para este año, sin embargo don Cristian señala que la proyección que se haga, tiene que estar en consonancia y apegada a la toma de decisiones, que están todavía sujetas a análisis como por ejemplo es el tema de los COTs; doña Priscilla sugiere que lo más oportuno es que doña Sandra, presente un presupuesto ajustado, en coordinación con todos los consultores de la Unidad Coordinadora, para que sea sujeto de análisis por este Consejo Directivo, doña Sandra dice que para poder presentar la propuesta de presupuesto, necesita tener información de si se va a hacer algún cambio en algún modelo de contratación, como por ejemplo los COTs, a lo que doña Priscilla le indica que de momento y según lo decidido por los miembros de este Consejo, en esta sesión solamente se va a incluir, la compra de los escáneres y una consultoría individual para la elaboración de los términos de referencia. Se le agradece a doña Sandra su participación, y se retira de la sesión al ser las catorce horas y treinta y cinco minutos.-----

**ACUERDO 7.** Solicitar a doña Sandra Ferreira Santos, Coordinadora Financiera del PHD, que elabore una propuesta de ajuste presupuestario para el año 2022, de conformidad con lo discutido en la sesión 04-2022, para que sea presentada al Consejo Directivo para su respectivo análisis y valoración. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO FIRME.**-----

**ARTÍCULO 8.** Actualización sobre el estado del Proyecto y otros temas relativos a su ejecución. Doña Priscilla le solicita a don Cristian, que con base en el informe

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas**

---

semestral, haga una presentación general sobre el estado del PHD y sobre el avance de cada una de las contrataciones. El Coordinador en Planificación indica que los avances se miden atendiendo a los siguientes criterios: la elaboración de términos de referencia, que correspondería a un 5%, la entrega del plan de trabajo de cada una de las empresas adjudicadas, que correspondería al 10% del avance y un 85% de avance según los entregables. Don Cristian indica que el avance global a fecha actual es de un 5.35 %, este avance se va distribuyendo según el peso de las contrataciones y esto se hace por ponderación, el Señor Barquero indica que actualmente tenemos 28 contrataciones, estas se encuentran en diferentes etapas de la preparación, de negociación o de la adjudicación; don Cristian señala que en algunas contrataciones aún se está valorando si se van a sacar a licitación o si por el contrario se van a hacer a lo interno del Ministerio, en este porcentaje ofrecido, indica el señor Barquero que, se están tomando en cuenta tanto las contrataciones en proceso, como las de los consultores y las que se hicieron para solventar el tema del ciberataque. Don José Willy pregunta cuánto es la desviación y don Cristian indica que actualmente es de un 1% la desviación, sin embargo, don Cristian señala que este porcentaje no es real, porque se incluyeron algunas contrataciones que no estaban consideradas desde el inicio, como la contratación de la empresa Dell como consecuencia del ciberataque, por eso se considera que se está dando un avance “falso”, aunque don Cristian indica que esto, se puso en conocimiento de la Dirección de Crédito Público. Don Cristian indica que las modificaciones que se efectúen en el Plan de Adquisiciones indudablemente afectarán al porcentaje, y que si a él no le comunican oficialmente los cambios, seguirá reportando un avance 0%, además explica que la licitación de interoperabilidad inicialmente aparecía como una contratación, pero finalmente se unificó con el servicio de nube y seguridad, pero pese a eso se refleja con un avance al 0% , es decir, hay que hacer ciertas distribuciones que darían finalmente porcentajes más ajustados a la realidad. En

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas**

---

esa misma situación se encuentra el Sistema de Modelo Depósito Aduanero, donde el consultor responsable envió un oficio a doña Priscilla, recomendando no continuar con ese sistema informático, ya que no generaría gran valor su desarrollo, en el momento actual. Sobre la licitación de Arquitectura Empresarial ya se hizo la publicación de los términos de referencia, se solicitaron las ofertas y nadie participó de esta contratación, por lo que se está haciendo un análisis para conocer el motivo de la ausencia de ofertas y poder modificar el alcance, actualmente se está en este proceso ya que todavía no se ha terminado de concluir ese análisis. Don Cristian sugiere para valoración de este Consejo, la eliminación de tres contrataciones que aparecen en el Plan de Adquisiciones, la primera es la de RFID/GPS ya que entiende que era una solución alternativa, porque no se consideraron los escáneres, sin embargo en este momento que ya se van a incluir los escáneres en el Plan de Adquisiciones, se debería valorar su eliminación porque este proceso reporta un 0% de avance, el otro proceso que don Cristian considera que debería eliminarse del Plan de Adquisiciones es la adquisición de licencias para digitalización de expedientes ya que este proceso se fusionó con la contratación del servicio de digitalización de expedientes y el último caso es el que ya se expuso del sistema de interoperabilidad porque se integró con la nube, esto con objeto de que estos procesos no generen un avance del 0%, cuando todo parece indicar que ya no se van a realizar. Don Cristian indica además que del Plan de Adquisiciones deben eliminarse tres contrataciones que ya se han efectuado y que son las de Tesoro Digital en nube, Dell y la del equipo de cómputo para la unidad coordinadora, que se hizo en diciembre del año pasado. Doña Priscilla le consulta a don Cristian si el equipo de cómputo debe sacarse del Plan de Adquisiciones, ya que no llegó de conformidad a lo solicitado por el equipo de comunicación, a lo que doña Patricia comenta que, según su entendimiento, los equipos sí llegaron conforme se solicitó en los requerimientos, sin embargo alguien “en medio del camino” cambió en los

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del Ministerio de Hacienda”**  
**Libro de actas**

---

requerimientos el tamaño de los monitores y a la Unidad de Comunicación no le sirve ese tamaño y no pueden trabajar con ellos, especialmente porque ellos habían pedido el tamaño que les resultaba funcional, sin embargo tuvo que aceptarse porque así fue publicado. Don Nogui pregunta quién fue el responsable de haber efectuado ese cambio en los requerimientos, sin la autorización respectiva, ya que no es posible que ocurran estas cosas, doña Priscilla dice que ella formalmente no ha recibido la comunicación de que esto ha ocurrido, a lo que don Nogui establece que se hagan las averiguaciones necesarias, para depurar responsabilidades. Con respecto al Sistema Aduanero Doña Priscilla indica que, aunque don Ernesto recomienda que no se adquiera, debe ser analizado a profundidad con Aduanas, por lo que en este momento no se podría tomar la decisión de eliminarlo. Don Nogui desea externar su preocupación por la indefinición que se refleja con respecto al proyecto, en el que no percibe que se tenga claro el norte, ni el rumbo, indica que se están discutiendo la conveniencia de algunos asuntos, que ya deberían estar resueltos y superados; don Cristian indica que efectivamente hay mucha incertidumbre, a lo que don Nogui puntualiza que este Consejo no puede resolver, asuntos esenciales, porque mientras no se den los parámetros claros y se presente un escenario inequívoco de por dónde vamos, cualquier decisión puede ser desajustada; don Nogui determina que el señor Barquero sea convocado a una próxima sesión, para que indique por dónde vamos, con un planteamiento claro y ajustado a la realidad, y con la definición de los riesgos; el señor Ministro se muestra muy preocupado y consternado por lo que está constatando en esta sesión, lo cual es compartido por todos los miembros restantes de este Consejo. Don Cristian indica que, estas decisiones nunca han dependido de los consultores, que la anterior Dirección nunca les dio voz ni voto y que sin ánimo de “llorar sobre la leche derramada” quiere hacer saber al señor Ministro que han sido muchas las limitaciones con las que se han trabajado y no ha sido fácil. Don Nogui indica que

Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas

---

él conoce las deficiencias en la gestión de la anterior dirección, sin embargo, es su obligación como Ministro vigilar y velar por la correcta administración de los fondos y del Proyecto, y que en modo alguno se puede tolerar o repetir todo lo que ocurrió bajo la anterior dirección, además don Nogui indica que, no se pueden tomar decisiones en este momento a la luz de lo expuesto por don Cristian. Don José Willy le pide a Cristian que, por favor, prepare una presentación con una gráfica, donde se puedan apreciar los porcentajes de avance, las variaciones, las nuevas fechas de finalización, para que de manera ilustrativa se vean los avances y la salud general del proyecto. Los demás miembros están de acuerdo con la solicitud de don José Willy.-----

**ACUERDO 8.** Se toma nota de todo lo indicado por el Coordinador de Planificación y Monitoreo y se acuerda convocar a una próxima reunión extraordinaria a don Cristian Barquero, con objeto de que presente una gráfica que contemple el avance del proyecto, plazos de finalización, variaciones y demás detalles necesarios para que este Consejo Directivo, pueda conocer de manera precisa, el estado actual del Proyecto, en aras de poder tomar decisiones oportunas e informadas. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO FIRME.**-----

**ARTÍCULO 9.** Prórrogas de contratos de consultores en Gestión Documental, Transformación Digital y Asesor Experto Líder del Proyecto. Se procede analizar la prórroga de los contratos de los consultores que están próximos a vencer, cómo es el consultor en Gestión Documental, el consultor en Transformación Digital y el consultor Asesor Experto Líder del Proyecto. Don Cristian indica que el que está más próximo a vencer es el contrato del consultor en Gestión Documental, que es la persona que se encarga de la gestión, normalización, alineación documental y del expediente electrónico, don Cristian indica que, los documentos y la gestión documental lleva implícito mucho trabajo y que la demanda de estos servicios va a ser requerida, ya que la producción documental va a ser creciente durante la

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del Ministerio de Hacienda”**  
**Libro de actas**

---

ejecución de todos los procesos, especialmente con los nuevos procesos que van a iniciar su ejecución y que indudablemente van a generar muchos documentos, el hecho de no tener un sistema de gestión documental electrónico establece la necesidad de tener un gestor documental o un especialista por más lapso, ya que el trabajo que está haciendo la gestora documental es muy importante y de gran ayuda, pero de aquí en adelante si no se considera contar con este especialista, se asume un riesgo muy grande sobre el respaldo de las evidencias, lo anterior porque contractualmente estamos obligados a efectuar una correcta gestión de los documentos del PHD, por lo que don Cristian considera necesario el mantenimiento de este recurso, doña Patricia pregunta cuántas prórrogas quedan en el contrato y se le indica que en esta primera contratación se contempló por un año más, con la posibilidad de ser renovado hasta la finalización del proyecto, por la importancia de este proceso; don Cristian indica que la gestora documental estaba trabajando en la elaboración de los términos de referencia de un Sistema de Gestión de Documento Electrónico de Archivo, sin embargo se debería valorar la oportunidad de su adquisición. Doña Priscilla establece que se deje en firme el acuerdo de la prórroga a la gestora documental, en virtud de que la próxima sesión sería en setiembre y estaríamos muy comprometidos con el tiempo, para efectuar esa renovación, y además porque a todos les consta el buen trabajo que se ha venido haciendo con los documentos del PHD. Con respecto al resto de las prórrogas don Cristian indica la situación en la que se encuentran los otros dos consultores, el Asesor Experto Líder del Proyecto y la Asesora en Transformación Digital, ambos contratos vencen en diciembre, pero don Cristian desea poner de manifiesto la situación con respecto a estos dos consultores y es que estos señores no van a poder terminar sus productos o entregables de aquí a diciembre y esto no es resultado de un incumplimiento contractual, sino porque dentro de lo requerido para ellos en sus términos de referencia es dar recomendaciones a los términos de

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del Ministerio de Hacienda”**  
**Libro de actas**

---

referencia de los COTs y sobre la consultoría integradora; con respecto a la consultoría integradora ya se sabe que no se ha terminado la parte de los términos de referencia y que no se finalizará de aquí a diciembre, por lo que hay una imposibilidad real para que puedan realizar sus productos, ya que están encadenados a la culminación de procesos que no dependen de ellos, los consultores enviaron dos oficios, donde explicaban esta misma situación, y solicitaban además de la prórroga, una redistribución de sus productos porque aunque están trabajando no están pudiendo facturar sus servicios, por la situación expuesta anteriormente; lo que los consultores solicitan es que se deje la consultoría integradora por aparte y se redistribuyan los procesos, sin que eso suponga un incremento de costos. Don Cristian indica que esta solicitud planteada por los consultores cuenta con el visto bueno del Asesor de Adquisiciones. Don Willy se interesa por la figura del Asesor Experto Líder del Proyecto, a lo que don Cristian responde que es don Roberto Pardo y que es el consultor que ha estado haciendo recomendaciones sobre los diferentes COTs; don Nogui pregunta cuál es la diferencia entre el Director del Proyecto y el Experto Líder porque le preocupa que se esté duplicando una figura en la toma de decisiones; don Willy indica que este experto debería hacer un trabajo muy de la mano con él, sin embargo, hasta el momento el consultor no se ha puesto en contacto con él, aspecto que considera imprescindible; don Gustavo Morales interviene, con objeto de arrojar algo de luz a los planteamientos presentados e indica que don Roberto trata los temas de estrategia de tecnología, sostiene además que, don Roberto tuvo un papel muy preponderante en la definición de la estrategia de los sistemas principales, trabajó en la definición y en la realización de los términos de referencia de los COTs; el señor Morales explica que el alcance de don Roberto abarca a todos los componentes, especialmente en lo que compete a la revisión, comentarios y recomendaciones sobre los alcances de cada contratación. A don Nogui lo que le

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del Ministerio de Hacienda”****Libro de actas**

---

preocupa es saber para qué lo contratamos y cuál es su función dentro de la organización, con independencia de lo que haga, don Cristian indica que se puede revisar en los términos de referencia del consultor y en el Manual de Gobernanza con el fin de aclarar las dudas suscitadas. A don José Willy le preocupan dos aspectos, el primero que él no pueda entregar los productos solicitados y el segundo aspecto al que refiere preocupación es que no haya habido contacto con él, porque si es el Asesor Experto de una u otra forma debería haberse puesto en contacto con el director de la DTIC. Don Gustavo indica que de los COTs, cada uno está en uno de los componentes del proyecto, los coordinadores de cada uno de los componentes son los encargados de la redacción de los términos de referencia, don Roberto lo que hace es abordar la estrategia de sistemas, desde un punto de vista meramente tecnológico; don Cristian desea aclarar que cuando se indica que no pueden cumplir con sus entregables o productos, no es porque ellos no quieran, es porque la salida o creación de sus productos está encadenada o sujeta a que se hagan algunos procesos, como por ejemplo los términos de referencia de la consultoría integradora, que no dependen de ellos. Ambos consultores, además, dan acompañamiento al proceso de adjudicación y elaboran las respuestas a las empresas, pero como eso no va a poder ocurrir de aquí a diciembre que finaliza su contratación, se encuentran imposibilitados para hacer sus entregables, es decir, ellos actualmente tienen un 85% de sus productos realizados, pero hasta que la consultoría integradora no salga, ellos no pueden terminar y entregar sus productos. Don Gustavo indica que don Roberto es el experto que trabajó de manera importante, en toda esa amplia conceptualización sobre el PHD, don José Willy indica que se pondrá en contacto con don Roberto para tener una relación profesional más estrecha y cercana, y también aclara que tuvo la oportunidad de compartir con doña Ileana Palaco, que es una profesional excelente, con amplia experiencia y preparación en Transformación Digital. Doña Priscilla establece que,

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas**

---

por la falta de contacto con la labor de estos dos últimos consultores, en este momento no se podría tomar una decisión con respecto a la prórroga de sus contratos, sin embargo y en virtud de que se estos contratos vencen en diciembre, se propone que este tema sea analizado en próximas sesiones.-----

**ACUERDO 9.1** Se le solicita al especialista Asesor en Adquisiciones y Administración de Contratos que, efectúe la prórroga del contrato de la consultora en Gestión Documental del proyecto, por el lapso de un año a valorar su renovación hasta la finalización del proyecto. Aprobado por unanimidad **ACUERDO FIRME**.----

**ACUERDO 9.2** Se le solicita al Especialista en Gestión Documental del proyecto que remita los términos de referencia del consultor en Transformación Digital y del Asesor Experto Líder del Proyecto, así como el Manual de Gobernanza, con el fin de poder analizar las funciones y los productos que deben entregar estos consultores. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO FIRME**.-----

**ARTÍCULO 10.** Prórroga de resoluciones de funcionarios del Ministerio asignados al proyecto SINIGER. Doña Priscilla da paso al siguiente asunto en el que comenta que se debe abordar la prórroga de las resoluciones de los funcionarios del Ministerio que están designados al proyecto de SINIGER, al respecto y para conocer con más detalle, le cede la palabra a don Cristian Barquero, quien explica que la mayoría de las resoluciones están próximas a vencimiento, en concreto en el mes de setiembre. Don Cristian indica que remitió un listado con la relación de los funcionarios que se encuentran en esa condición; doña Priscilla, les indica a los señores miembros, que ella sostiene una línea con respecto a los funcionarios que han sido trasladados al PHD, y que elevó la consulta a un especialista en Gestión del Cambio que les apoya desde el Tesoro, y ese profesional le participó que no recomienda que los funcionarios sean trasladados a tiempo completo al Proyecto, ya que hacer esto genera un sentimiento de alejamiento y desafección hacía su área, por la vinculación y el compromiso que adquieren con el Proyecto, por lo que

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas**

---

progresivamente empiezan a desconectar con sus áreas y sus propias áreas los dejan de ver como parte de su representación en el proyecto, por tanto, parece que las recomendaciones de los expertos en el ramo van en sentido contrario a lo que se está realizando aquí. Doña Patricia indica que, los funcionarios que se encuentran con esas designaciones, deben seguir rindiendo cuentas ante su jefatura tradicional, pero sabiendo que esta persona tiene su tiempo designado en su mayoría al Proyecto, es importante atender además, a esos picos de trabajo, donde ha quedado evidenciado que por momentos hay personas que tienen mucho trabajo y momentos en que no tienen muchas labores que realizar, por lo que en esos casos cuando el ritmo de trabajo baje en el proyecto deben seguir prestando labores a las dependencias a las que pertenecen. Todos los miembros están de acuerdo con lo indicado por doña Patricia, sin embargo, doña Priscilla no tiene la certeza de que en SINIGER, esto ocurra así, ya que parece que ellos están trabajando contra tiempo, en lo que se pretendía que fuera una victoria temprana, por lo que en virtud de que SINIGER debe finalizar en el mes de marzo, se sugiere que se mantengan esas designaciones a tiempo completo. Doña Patricia establece que prorrogar las designaciones por un año más, implicaría tener a funcionarios designados en un proyecto, que se sabe que no va a ir más allá de unos meses. Don Cristian indica que la propuesta de prórroga que se presentó es hasta la finalización del proyecto; don José Willy pregunta si se tiene clara la definición de las actividades, para poder definir el porcentaje de esfuerzo que se requiere, don Cristian indica que en el oficio que le envió a doña Priscilla el día diecisiete de agosto pasado está consignada la justificación de las funciones de cada uno de ellos, así como, los roles que tienen cada uno de ellos en el proyecto. Doña Patricia indica que la meta para el cumplimiento de lo indicado con respecto a SINIGER, es para marzo del año próximo por lo tanto ella considera que hasta esa fecha, es que deberían permanecer esos funcionarios a tiempo completo, pero que es además

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas**

---

necesario que se analicen las cargas de trabajo y si realmente están ocupando el 100% del tiempo, porque si no lo están utilizando hay demasiado trabajo que hacer en la parte operativa de la unidad donde trabaja el funcionario, esto lo menciona doña Patricia porque se ha percatado de al menos una persona que no tiene grandes cosas que hacer en el proyecto, es decir, hay que maximizar los recursos y no se puede admitir ni tolerar funcionarios desocupados; don Cristian indica que a don Orlando se le consultó y recalcó la necesidad de mantener a los funcionarios al cien por cien, sin embargo a don Cristian le parece muy oportuna la propuesta planteada por don José Willy, aunque le preocupa que la fecha del vencimiento de esas designaciones es para el 15 de setiembre. Don José Willy quiere dar dos opiniones, la primera como profesional en Gestión de Proyectos, ya que indica que la forma correcta de llevarlos es en principio dedicar el recurso de forma completa a la ejecución del proyecto, para evitar que la operativa le consuma en el objetivo del proyecto, sin embargo considera que por el avance del proyecto, sería oportuno valorar si efectivamente este recurso actualmente debe estar dedicado al cien por cien, es decir, la decisión que se tomó al inicio del proyecto, es la correcta, sin embargo en este momento no se debe obviar la importancia de la realización de ese análisis, con el fin de garantizar un aprovechamiento adecuado y correcto de los recursos, porque si no se toma en consideración esto, los funcionarios que se van con dedicación completa al PHD y dejan un vacío importante en cada una de sus dependencias, como es el caso de la DTIC. Doña Priscilla comprende lo expuesto, pero señala que en este momento hay que firmar una serie de resoluciones, y eso trae implícitas una serie de gestiones y labores administrativas y operativas que requieren su tiempo, por lo que propone como solución acordar la dedicación completa de las personas propuestas, los 25 funcionarios que solicita don Orlando para SINIGER y los tres que solicita don Ernesto para el Componente II y III, y solo

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del Ministerio de Hacienda”**  
**Libro de actas**

---

en el caso de que no estén de manera efectiva, dedicados al 100% del proyecto se deben dedicar a lo que sus dependencias les soliciten.-----

**ACUERDO 10.** Se acuerda prorrogar por un plazo de tres meses, hasta diciembre de 2022 las resoluciones de los funcionarios designados al Proyecto SINIGER, según lo propuesto por don Cristian Barquero, ya que están prontas a vencer. Se establece que se realice una única resolución para todas designaciones que se deben prorrogar. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO FIRME.**-----

**ARTÍCULO 11.** Propuesta para implementar la plataforma de interoperabilidad del Ministerio de Hacienda, a través de los servicios de nube. Doña Priscilla, introduce el último asunto a tratar en el orden del día, que corresponde a la propuesta para implementar la plataforma de interoperabilidad del Ministerio de Hacienda a través de servicios de nube. Se le cede la palabra a don Gustavo Morales, que inicia explicando que la interoperabilidad es un servicio transversal esencial para el proyecto y para el propio Ministerio de Hacienda; la interoperabilidad es el activo que va a dar el gobierno, desde el punto de vista tecnológico, y que básicamente garantizará el intercambio de información entre distintas instituciones internas y externas con el Ministerio; esta plataforma está contemplada en el Plan de Adquisiciones, sin embargo se vio que podía ser implementada, a partir de los servicios de nube, que se van a contratar; otra opción que existe para conocimiento de los miembros es comprar un software especializado para interoperabilidad, sin embargo, después de analizarlo don Gustavo indica que la recomendación de ellos es hacerlo como parte de los servicios de nube, por eso hace unos minutos don Cristian ha explicado el tema de la unificación de las adquisiciones, entre las que se encuentra esta que ahora se va analizar; los términos de referencia en nube ya se construyeron de esta forma y se inició en junio de este año la revisión de esos términos con el Banco Mundial, no obstante el 15 de julio el Banco planteó un nuevo escenario, en el que ellos consideran que es un riesgo hacer la interoperabilidad

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas**

---

dentro de la nube, para ello se basaron en el argumento de que si se diese un cambio del proveedor de nube, habría que hacer una reimplementación de la interoperabilidad, porque estaría construida con los servicios de nube, por lo que a partir de esa sesión del 15 de julio, el Banco solicitó que el Ministerio firmará una carta en la que se dieran por aceptados los riesgos esgrimidos por ellos, para poder seguir con esa contratación bajo la modalidad que había sido presentada. Don Gustavo y su equipo, a partir de la recomendación realizada por el Banco, hicieron el análisis y la respectiva valoración y finalmente consideraron que, si bien es cierto que hay un riesgo con un impacto grande, la probabilidad de ocurrencia es realmente pequeña, y esto lo fundamentan bajo dos motivos: primero porque las nubes que se están considerando para esa elección son las nubes que hoy son líderes en el mercado, de acuerdo con el análisis que anualmente hace Gartner, a saber, Azure de Microsoft, Amazon Web Services y Google Cloud Platform, esto lo que viene a indicar es que son nubes muy robustas, que ofrecen los servicios suficientes para poder implementar esto y que incluso hay casos de éxito documentados en distintos países, de hecho el Banco Mundial trajo una experiencia de éxito de implementación interoperabilidad en nube, además desea poner de manifiesto que, si realmente ocurre un cambio de esa magnitud o se materializara ese riesgo, no es solo la interoperabilidad lo que se vería comprometida, sino todo el PHD, porque los mismos COTs van a ser desplegados en la nube, por lo que si ocurriese un escenario de cambio de nube se llevaría el traste con todo el PHD; los casos documentados internacionalmente son el del Ministerio de Salud de Chile, que hizo todo el manejo de los expedientes médicos de los pacientes usando interoperabilidad en nube y el otro caso es el del sistema de transporte en peajes en Colombia, que también está hecho de esa manera, por lo que don Gustavo indica que la recomendación experta es seguir adelante con la propuesta de hacer la interoperabilidad en nube; don Gustavo indica que lo que está deteniendo el

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del Ministerio de Hacienda”**  
**Libro de actas**

---

lanzamiento del cartel es la selección de nube, que por otra parte está consumiendo el tiempo plasmado en el cronograma, por lo que indica que es necesario tomar esa decisión a la brevedad posible, que ya en caso de que se decida avalar la opción presentada por el Banco hay que hacer varios ajustes y eso puede significar un impacto importante en tiempo. Don José Willy manifiesta que ya quedó satisfecha una de las preguntas que tenía y que era relativa a los casos de éxito en otras organizaciones, por lo que solo tiene una pregunta adicional y es si esta alternativa que le está presentando don Gustavo, permite interconectar aquellas soluciones de software que se tengan y continuar operando, por ejemplo, algunas On-Premis, la respuesta de don Gustavo al planteamiento efectuado por don José Willy, es que sí se puede, porque la idea de implementarlo en nube radica en que la plataforma de interoperabilidad tiene que cumplir con una serie de estándares, es decir, la implementación no por ser hecha en nube tendría que ser diferente a una implementación de una herramienta especializada, deben cumplirse todas las buenas prácticas; don José Willy pregunta si hizo alguna prueba, análisis técnico, operativo con bus de integración y nube, don Gustavo responde que no se hizo ese estudio concreto, sin embargo, indica que en el oficio dirigido a doña Priscilla se detalló, el análisis de lo que significa el costo de adquisición o el costo de propiedad de una herramienta de software, la adquisición de las licencias más el tema recurrente de los pagos de mantenimiento y soporte, junto con la implementación, es decir, todo lo que esto implica está consignado en ese documento, don José Willy indica que eso que don Gustavo acaba de indicar es lo que él esperaba ver en los COTs; don José Willy explica a los señores miembros que la tendencia del mercado, nos lleva a consumir los servicios de nube, como efectivamente bien apunta don Gustavo, sin embargo considera que una decisión de esta índole debería estar respaldada desde un punto de vista técnico, operativo y económico para que este Consejo pueda tomar la decisión, por lo que si eso se presenta respaldado de esa

**Consejo Directivo “Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del  
Ministerio de Hacienda”  
Libro de actas**

---

manera, él no tendría ningún inconveniente en apoyarla, en el entendido de que la nube nos permita interpretar las soluciones de software que tenemos, como es el caso del facturador gratuito, que está pendiente de ser analizarlo, es decir, que también se consideren para los software en tierra.-----

**ACUERDO 11.** Se le solicita a don Gustavo Morales que envíe a don José Willy Cortés, el oficio donde se argumenta la implementación de la plataforma de interoperabilidad del Ministerio, a través de un servicio de nube, para que el Director de la DTIC pueda analizar y valorar lo planteado por don Gustavo en la sesión celebrada el día de hoy, con el fin de tener el respaldo solicitado para que don José Willy, realice el análisis oportuno y traiga su criterio experto al Consejo Directivo. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO FIRME.**-----

Se agradece a todos los miembros e invitados la participación y se cierra la sesión a las quince horas con cuarenta y seis minutos. -----

**Patricia Navarro Vargas**

**Directora Oficialía Mayor y Dirección  
Administrativa y Financiera**

**José Willy Cortés Carrera**

**Director Dirección de Tecnologías  
de Información y Comunicación**

**Nogui Acosta Jaén**

**Presidente**