

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

ACTA N°06-2022, que corresponde a la sesión ordinaria celebrada por el Consejo Directivo del Proyecto de Hacienda Digital (PHD), dando inicio a las diez horas y cuarenta y ocho minutos del día veinticinco de octubre 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 y Directora Administrativa y Financiera del Ministerio de Hacienda y José Willy Cortés Carrera, Director de Tecnologías de Información 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, a excepción de Susana Sanz Rodríguez-Palmero que se conectó a través de la plataforma virtual Teams desde su domicilio en Madrid, España. 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) y Marisela Bello Urdaneta, Coordinadora del Componente IV en Gestión del Cambio y Fortalecimiento Institucional (Conectada desde su domicilio en Escazú, San José).-----

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

ARTÍCULO 1. Lectura, comentario y aprobación de la agenda. -----

AGENDA DE LA SESIÓN ORDINARIA 06-2022 DEL 26 DE OCTUBRE DE 2022**PHD-AGE-REU-008-2022**

TEMA	ENCARGADO	DURACIÓN	
		Inicio	Fin
Capítulo I.- Revisión y aprobación de la agenda	Nogui Acosta	10:30	10:35
Capítulo II.- Lectura, discusión y aprobación del acta de la sesión ordinaria 05-2022	Nogui Acosta	10:35	10:40
Capítulo III.- Solicitud de modificación al Plan de Adquisiciones	José Saborío	10:40	11:00
Capítulo III.- Solicitud de definición de alcance del proceso CR-MOF-312404-CS-CDS (Consultor escáneres)	José Saborío	11:00	11:10
Capítulo III.- Prórroga del contrato CR-MOF-254858-CS-INDV (Susana Sanz)	José Saborío	11:10	11:15
Capítulo III.- Aprobación dictamen del proceso CR-MOF-270095-NC-RFQ (Digitalización de expedientes)	José Saborío	11:15	11:25
Capítulo IV.- Informe del proceso de Administración Financiero y Talento Humano	Solana Olivo	11:25	11:35
Capítulo V.- Presentación de la estrategia de Gestión del Cambio y validación de objetivos	Marisela Bello	11:35	11:45
Capítulo VI.- Revisión de acuerdos	Susana Sanz	11:45	11:50

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

CAPÍTULO II. LECTURA, DISCUSIÓN Y APROBACIÓN DEL ACTA-----

ARTÍCULO 2. Lectura, comentario y aprobación del acta N° 05-2022 del 16 de setiembre del 2022.-----

ACUERDO 2. Se aprueba el acta N° 05-2022 del 16 de setiembre del 2022. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO FIRME.** -----

CAPITULO III. SOLICITUD DE MODIFICACIÓN AL PLAN DE ADQUISICIONES--

ARTÍCULO 3. Solicitud de modificación al Plan de Adquisiciones para la contratación de la interoperabilidad y del servicio de infraestructura de nube con el servicio de monitoreo de seguridad; don Nogui Acosta, Presidente del Consejo Directivo, da la bienvenida al señor Saborío Jenkins y le cede la palabra para que explique a los señores miembros del órgano, las propuestas de modificación al Plan de Adquisiciones del PHD; don José Fernando se incorpora a la sesión al ser las diez horas con cuarenta y nueve minutos y comienza su intervención recordando que el día dieciséis de setiembre de dos mil veintidós el Consejo Directivo aprobó la adquisición de la plataforma de interoperabilidad a través de los servicios de nube, de conformidad con lo cual el señor Saborío requiere continuar con el proceso y para ello solicita que se apruebe la modificación de esta contratación en el Plan de Adquisiciones, de la siguiente manera, contratar el servicio de nube y de interoperabilidad de manera conjunta bajo una misma contratación y por otro lado, proceder a efectuar la contratación de los servicios de monitoreo de seguridad; don José Saborío indica que la cantidad consignada en el Plan de Adquisiciones que existía inicialmente en el PHD, antes de que él llegara, ascendía a seis millones de dólares para la realización de las tres contrataciones indicadas, a saber, interoperabilidad, nube y seguridad, sin embargo el Coordinador del Componente IV don Gustavo Morales, presentó una estimación que había efectuado con distintos funcionarios del Ministerio de Hacienda que, ascendía a casi trece millones de

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

dólares; don Nogui le consulta al señor Saborío si dentro del Proyecto se había contemplado, presupuestariamente, el desarrollo de algún esquema o servicio de seguridad a lo que don José Saborío responde que efectivamente estaba contemplada la contratación de Monitoreo del Servicio de Seguridad, sin embargo, esa contratación inicialmente estaba unida con la de nube y el presupuesto para ambas ascendía a cinco millones de dólares; don Nogui pregunta si lo que motiva la diferencia de la estimación actual con respecto a la inicial obedece a que es más onerosa hacer junta la contratación de nube e interoperabilidad o si por el contrario obedece a que hubo un error en la estimación de los costos; el Asesor de Adquisiciones indica que lo que ocurre es que la primera estimación que se hizo, estaba total y absolutamente alejada de la realidad; don Nogui indica que esto viene a evidenciar y confirmar, una vez más, el trabajo tan deficiente, poco serio y riguroso con el que trabajaba la anterior administración y dirección del Proyecto; don José Willy indica que, bajo su criterio se están presentando dos escenarios al mismo tiempo, el primero que se discute que es como estaba inicialmente el Plan de Adquisiciones, cómo se propone que esté ahora y bajo qué argumento y el segundo que es el que debe circunscribirse a los aspectos económicos, donde se constata que se efectuó una estimación totalmente alejada de la realidad; el señor Cortés desea hacer de conocimiento de los señores miembros del Consejo Directivo que el equipo que presentó la estimación que hoy se analiza en la Sesión, fue resultado de un análisis y estudio y que fue debidamente justificado; don José Saborío proyecta la estimación actual y explica que la valoración que se hizo para la contratación de servicios de nube e interoperabilidad asciende a 11.307.693 dólares, que responde a los 9.046.154 dólares más el porcentaje de un 25% adicional en concepto de impuesto sobre remesas al exterior -en caso de que el proveedor fuera internacional-; don José Willy explica lo que motivó desde el punto de vista tecnológico a presentar la presente propuesta, ya que inicialmente se

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

pretendía contratar la nube junto con la seguridad, sin embargo, esto no se aconseja ya que se le está pidiendo al mismo proveedor que establezca e indique qué es seguro lo que a la vez provee, al no ser algo recomendable ni correcto, se solicita separar el servicio de contratación de nube y de seguridad; por otro lado el señor Cortés señala que la interoperabilidad estaba separada inicialmente, sin embargo ahora, se va a realizar como un servicio, es decir, que el servicio de nube venga junto con la interoperabilidad; el señor Saborío informa a los señores miembros del Consejo Directivo que, si es necesario conocer más detalles sobre el asunto que se trata, se puede invitar al señor Morales para mayor explicación; el Asesor de Adquisiciones, añade que el modelo de contratación, tal y como se tenía antes, generaba un conflicto de intereses, ya que el mismo proveedor que presta los servicios en modo alguno puede ser el que así mismo se vigile así mismo, por ese motivo este modelo de contratación es más seguro y además tiene su justificación desde el punto de vista técnico y operativo; don Nogui plantea la consulta sobre cuál es la mejora que se espera obtener si se contrata por separado la nube y la seguridad; don José Willy responde que la nube va a brindar un servicio donde se garantice que esta no va a ser vulnerada o penetrada, es decir que ofrece el servicio de seguridad necesario para atender este aspecto y que además se van a efectuar una serie de pruebas; el señor Saborío indica que, lo que está previsto para realizarse son cuarenta y dos pruebas de efectividad en los distintos sistemas, que entre otras, pruebas receptividad de los sistemas y distintas auditorías, esto no lo haría el proveedor de nube sino el proveedor de monitoreo seguridad, es decir, lo que se pretende es que se tenga además del servicio de auditoría un servicio de revisión constante de penetración y vulnerabilidad de las aplicaciones; doña Patricia Navarro pregunta qué es lo que trae la nube por sí misma; don Willy Cortés responde qué lo que trae son los componentes necesarios de plataforma tecnológica que permitan desplegar los sistemas de información que la institución

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

necesite; doña Priscilla indica el problema que recurrentemente se ha estado presentando y que a los miembros del Consejo les genera incertidumbre, y que no es otro más que, constatar que las proyecciones que bajo la anterior dirección se hicieron presentan costos que distan de la realidad que hoy se trae a análisis y que arrojan resultados que duplican los costos que se estimaron inicialmente; don José Willy indica que desconoce cómo se efectuó esa estimación inicial, por lo que le pregunta al señor Saborío si se cuenta con documentos y estudios que muestren los valores de referencia que se tomaron para llegar a esa estimación inicial; el Asesor de Adquisiciones responde que no se ha encontrado referencia ni documento que haga alusión a lo solicitado por el señor Cortés, pero que actualmente la justificación de la estimación presentada en esta sesión se encuentra en el expediente y todo está debidamente documentado; a don Nogui y a los demás miembros del Consejo Directivo les parece inconcebible e inadmisibles como la anterior dirección trabajaba y como se pasaba por alto la obligación de documentar y sustanciar todo lo relativo a los distintos procesos efectuados en el marco del Proyecto de Hacienda Digital; don Nogui le solicita al señor Saborío que presente en una próxima sesión ordinaria un documento que recopile la información exacta sobre el dinero que se ha gastado, en qué se ha gastado, cuánto hay disponible, qué es lo que se va a poder hacer con ese dinero disponible, y quiere además conocer el compromiso de los recursos, ya que le parece una temeridad y un grave atrevimiento que se hayan comprometiendo recursos del Proyecto para atender necesidades de la rectoría de otros Ministerios; Doña Priscilla indica que la justificación sobre la estimación del costo que se ha analizado, se encuentra en los documentos del expediente de la sesión, por lo que les solicita a los miembros del órgano que se apruebe esta modificación en el Plan de Adquisiciones ya que sin ella se frenan o ralentizan otros procesos que dependen de este; Doña Priscilla propone que sean analizadas una por una cada una de las solicitudes de

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

modificación ya que tiene observaciones a algunas de ellas; los miembros del Consejo Directivo están de acuerdo con analizar las solicitudes de manera individual.-----

ACUERDO 3.1 Se aprueba la modificación en el Plan de Adquisiciones para unificar la adquisición de las contrataciones de interoperabilidad y nube, bajo el nombre de Contratación de Servicios de Nube e Interoperabilidad para el Proyecto de Hacienda Digital y para proceder a ajustar el presupuesto de esta adquisición al importe de \$9.046.154,4. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

ACUERDO 3.2 Se aprueba la modificación en el Plan de Adquisiciones para incluir el proceso de contratación de Servicios de Seguridad separado de la contratación de Servicios de Nube y proceder a ajustar el presupuesto de esta adquisición al importe de \$1.530.000. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

ACUERDO 3.3 se le solicita al señor Saborío Jenkins que presente en una próxima sesión ordinaria del Consejo Directivo, un documento que recopile la información exacta sobre el dinero que se ha gastado, en qué se ha gastado, cuánto hay disponible, qué es lo que se va a poder hacer con ese dinero disponible, así como, el compromiso de los recursos. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.-**

ARTÍCULO 4. El señor Saborío Jenkins presenta a los miembros del Consejo Directivo las siguientes modificaciones relacionadas con procesos que se están solicitando eliminar del Plan de Adquisiciones, el primero es sobre el Sistema de Gestión de Documentos para la Unidad Coordinadora del Proyecto; el Asesor de Adquisiciones indica que se solicita la eliminación del Gestor Documental ya que se va a contratar un Sistema de Gestión de Documentos dentro del Proceso de Digitalización de Expedientes y Rollos de Microfilm, por lo que se pretende utilizar esa herramienta que se va a contratar para efectuar la gestión de los documentos del Proyecto de Hacienda Digital, y una vez que termine el contrato del proceso de

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

Libro de actas

Digitalización de Expedientes y Rollos de Microfilm, se utilizará el Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos que se va a desarrollar con el COTS tributario, lo que supondría el ahorro de la contratación del Gestor para la UCP; doña Priscilla aclara que este Sistema de Gestión Documental era para uso exclusivo de la Unidad Coordinadora y que ella considera que debería existir un Sistema de Gestión de Documentos para todo el Ministerio, no únicamente para el Proyecto; el señor Saborío indica que el Gestor Documental contemplado dentro del COTS tributario, según Ernesto Ramírez, es un sistema transversal que va a poder dar servicio a todo el Ministerio de Hacienda.-----

ACUERDO 4. Se le solicita al señor Saborío Jenkins que elimine del Plan de Adquisiciones la contratación del Sistema de Gestión Documental de la UCP. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

ARTÍCULO 5. El Asesor de Adquisiciones continúa la exposición solicitando la eliminación de la adquisición de licencias para la digitalización de expedientes, esta solicitud viene motivada por el hecho de que inicialmente se pensaba en comprar el software, sin embargo, este software lo va a brindar el proveedor que se va a encargar de la digitalización de los expedientes y los rollos de microfilm, por lo que ya no es necesario proceder con la adquisición de las licencias para digitalización de expedientes.-----

ACUERDO 5. Se le solicita al señor Saborío Jenkins que elimine del Plan de Adquisiciones la adquisición de licencias para digitalización de expedientes. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

ARTÍCULO 6. El Asesor de Adquisiciones indica que la siguiente contratación que solicita que sea eliminada del Plan de Adquisiciones es la que corresponde al Sistema Informático para la Consolidación de Saldos de Grandes Contribuyentes;

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

el señor Saborío indica que esta contratación no es necesaria que se realice, ya que la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC) indicó que podía llevar a cabo el desarrollo del sistema, con un ahorro considerable de dinero; don José Willy indica que, efectivamente lo expuesto por el señor Saborío, es correcto y que la DTIC propuso y presentó datos que indicaban que ellos lo podían hacer a lo interno del Ministerio de Hacienda y que además suponía un ahorro de importante, sin embargo, don José Willy externa la preocupación que tiene ya que algunas personas del negocio, que son las que debieron tomar la decisión, no han dado respuesta alguna a la propuesta que les hizo llegar la DTIC; el señor Cortés comenta que participó de la sesión de trabajo con el equipo de negocio e hizo la respectiva propuesta, sin embargo, hasta este momento no se ha recibido ninguna notificación al respecto, aclarando además que, el dueño del negocio pretende que sea informática quién tome una decisión que le compete solo a ellos; doña Patricia indica que lo que procedería es solicitarle a don Mario Ramos, Director de la Dirección General de Tributación, que dé respuesta a la propuesta que le ha hecho llegar la DTIC sobre la realización del desarrollo del sistema; don José Willy indica que Jeffrey Rodríguez cuestionó la decisión que se había tomado a lo que el señor Cortés le indicó que, la DTIC únicamente había presentado la propuesta, pero que era a ellos a los que les correspondía decidir a tenor de lo expuesto.-----

ACUERDO 6.1 Se le solicita al señor Saborío Jenkins que elimine del Plan de Adquisiciones la contratación del Sistema Informático para la Consolidación de Saldos de Grandes Contribuyentes. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

ACUERDO 6.2 Se le solicita a don Mario Ramos, Director de la Dirección General de Tributación, que le haga llegar una respuesta a don José Willy Cortes, Director de la DTIC, con respecto al criterio técnico y la propuesta que emitió la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación para que el Sistema Informático para la

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

Consolidación de Saldos de Grandes Contribuyentes sea desarrollado internamente, por parte del Ministerio de Hacienda. **ACUERDO EN FIRME.**-----

ARTÍCULO 7. El señor Saborío continúa con la siguiente solicitud de eliminación del Plan de Adquisiciones, que corresponde al Sistema Informático para el Nuevo Modelo de Operación del Depósito Aduanero; don José indica que este sistema se pretendía desarrollar y que empezará a funcionar mientras se esperaba a que se implementara el COTS aduanero, sin embargo, por el estado de avance en el que se encuentra el COTS aduanero, ya no es necesario su desarrollo porque, según indica don Ernesto Ramírez, ambos estarían desarrollados a la vez misma vez; doña Priscilla explica a los miembros del Consejo Directivo que ese desarrollo se pensaba como una victoria temprana, pero que efectivamente por el nivel de avance que tiene el COTS, ya no merece la pena hacer el desarrollo, además la Secretaria del Consejo Directivo indica que, consultó con la Dirección General de Aduanas sobre la conveniencia de eliminar este desarrollo del Plan de Adquisiciones y ellos indicaron estar de acuerdo con que el sistema no se desarrolle en este momento, por estar muy cerca la salida del COTS; los miembros del Consejo Directivo manifiestan su disconformidad con respecto a estar invirtiendo en desarrollos temporales, que van a ser eliminados por otros desarrollos finales y definitivos.-----

ACUERDO 7. Se le solicita al señor Saborío Jenkins que elimine del Plan de Adquisiciones la contratación del Sistema Informático para el Nuevo Modelo de Operación de Depósito Aduanero. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

ARTÍCULO 8. El Asesor de Adquisiciones presenta la siguiente solicitud de eliminación del Plan de Adquisiciones, y que afecta al Sistema de Planificación y

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

Banco de Proyectos; don José Saborío consulta si este sistema se debe eliminar ya que, en unos correos en los que él iba copiado, se determinaba que el desarrollo del Sistema de Planificación y Banco de Proyectos no era propio de la rectoría del Ministerio de Hacienda sino de Mideplan, ese es el motivo por el que trae a consulta del Órgano Director, sí debe eliminarse del Plan de Adquisiciones; don Nogui le informa que efectivamente así es, que se va a proceder a rescindir el convenio que fue suscrito con Mideplan y que por lo tanto se puede sacar del Plan de Adquisiciones esa contratación. -----

ACUERDO 8. Se le solicita al señor Saborío Jenkins que elimine del Plan de Adquisiciones la contratación del Sistema de Planificación y Banco de Proyectos. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

ARTÍCULO 9. El señor Saborío indica que, a continuación, se van a detallar los procesos que se solicitan que sean incluidos en el Plan de Adquisiciones, el primero corresponde a la contratación del Consultor de Gestión Socioambiental, se trata de la propuesta de una contratación directa para doña Caterina Coronado de Franco que es la consultora que presta servicios actualmente en el PHD por un importe de 3.000 dólares pagaderos por mes; don José Saborío indica que, cuando se le consultó a la consultora si estaba de acuerdo en continuar prestando servicios para el PHD, la señora Coronado indicó que no seguiría prestando sus servicios bajo las mismas condiciones en las venía haciéndolo con anterioridad, ya que según indicó la consultora, cuando se negoció el contrato se le solicitó realizar unas tareas que no correspondían con lo que de manera efectiva debía realizar, ya que eran bastantes más de las que aparecían reflejadas en sus términos de referencia, como es por ejemplo el tema de los escáneres; el señor Saborío indica que ella estuvo de acuerdo en firmar una prórroga por tres meses, que es el periodo en el que se encuentra actualmente; don Nogui indica que no puede entender la solicitud de

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

subida de honorarios y propone hablar con el Ministerio de Ambiente y Energía para que un funcionario pueda realizar las funciones que efectúa la consultora en Gestión Socioambiental del Proyecto; doña Priscilla aclara que Caterina no es únicamente Consultora Ambiental es Consultora Social y Ambiental, y que la atención a ese proceso social y ambiental es requerido por el Banco Mundial, es decir, se debe tener un Gestor Socio Ambiental, con independencia de quién sea la persona que ocupe el cargo; don José Saborío señala que, para pagarle más a Caterina hay que hacer un nuevo proceso de contratación que sea abierto y que si así lo desea la consultora podría participar; don Nogui indica que efectivamente puede participar, pero que eso no significa que sea ella la que va a ser nombrada ya que si alguien cotiza por debajo, ella quedaría por fuera; los miembros del Consejo Directivo indican que se está yendo demasiado dinero con los honorarios de las consultorías; don Nogui indica estar en desacuerdo con pagar a Caterina los 5.500 dólares mensuales que está solicitando; doña Patricia dice que se puede valorar y recurrir a otras opciones para atender la Gestión Social y Ambiental del Proyecto; doña Priscilla desea aclarar que, la persona que se ocupe la Gestión Social y Ambiental debe tener una dedicación exclusiva para este asunto, ya que se tiene que cumplir con la obligación de la Ley de Préstamo, por lo que considera importante abrir el procedimiento propuesto por el Asesor de Adquisiciones, con el fin de verificar si se puede contratar a alguien por un monto similar al que se le ha venido pagando a Caterina Coronado de Franco, doña Priscilla además indica que Caterina ha manifestado necesitar un equipo comprendido de entre unas 5 o 7 personas para que puedan trabajar con ella en temas sociales y ambientales, y que el Ministerio de Hacienda no cuenta con esos recursos para poder satisfacer ese requerimiento; don Nogui sostiene que la mejor opción para resolver la situación que se presenta, es hablar con el Ministro de Ambiente y Energía para que le preste a una persona con la capacidad y la formación suficiente para realizar la gestión social y ambiental

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

que requiere el Proyecto; doña Patricia indica que hay una persona en el Ministerio de Hacienda que dijo cómo se debían hacer determinados temas relacionados con la gestión socioambiental y que por el simple hecho de decir cómo debía hacerse ese trabajo, le sacaron del Proyecto; don Nogui sostiene que lo óptimo es que se haga el convenio anteriormente citado, para que manden a una persona con capacidad para hacer las tareas requeridas y que además sea la que supla a la consultora en Gestión Socioambiental; don José Willy pregunta si hay algún estudio de referencia para saber cuánto es que debe cobrar un profesional del perfil de Caterina por los servicios que presta; el señor Saborío indica que el Ministerio de Comercio Exterior tiene contratado funcionario al que le paga 3.600 dólares mensuales, también en el Ministerio de Comercio Exterior hay un Consultor socioambiental al que se le paga 5.000 dólares mensuales, además el Asesor de Adquisiciones indica que, consultó la tabla de honorarios del Colegio de Sociólogos y Antropólogos y los salarios oscilaban alrededor de los 7.197 dólares mensuales, también comenta que consultó a distintos Asesores Ambientales que brindan consultorías y le informaron que el importe de los honorarios depende de distintos aspectos como la experiencia, pero que a grandes rasgos oscilarían entre los 4.000 y 5.000 dólares mensuales para un consultor junior con experiencia de 0 a 4 años, de 6.000 dólares a 8.000 dólares para un consultor semi-senior con experiencia de entre 6 a 8 años y de 8.000 a 10.000 dólares para consultores senior con más de 10 años de experiencia; doña Patricia le pregunta al señor Saborío cuándo termina el contrato de Caterina y si en su experiencia puede indicarle al Órgano cuánto tiempo se tardaría en tener a una persona nombrada; El Asesor de Adquisiciones responde que la prórroga que se firmó con la consultora Caterina finaliza el 12 de noviembre de 2022 y que el tiempo para tener a una persona nombrada depende fundamentalmente de lo que tarde el Banco en las revisiones y observaciones, por lo que no se puede dar un estimado aproximado del tiempo; don Nogui indica que

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

prefiere quedarse un mes sin el Gestor Social y Ambiental porque lo que él percibe es que la Sra. Coronado está inconforme porque sabe que hay una diferencia entre lo que a ella se le paga y lo que se le paga a los demás consultores y pretende que eso se resuelva dentro del Proyecto y ya no existen las mismas circunstancias bajo las que se le contrataron, por lo que, el Presidente del Consejo Directivo indica que, no estaría dispuesto a renovar el contrato en las condiciones propuestas por la consultora Coronado de Franco.-----

ACUERDO 9. Se le solicita al señor Saborío Jenkins que incluya en el Plan de Adquisiciones la contratación de un Gestor Social y Ambiental bajo un modelo de contratación abierta. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

ARTÍCULO 10. El siguiente asunto que se presenta para conocimiento del Órgano Colegiado es referente a la contratación del Asesor en Gestión Documental, por lo que la señora Susana Sanz procede a desconectarse de la sesión al ser las once horas con treinta y siete minutos; El señor Saborío inicia recordando que en la sesión 04-2022 el Consejo Directivo tomó un acuerdo en el que se le solicitaba al Asesor de Adquisiciones prorrogar el contrato de la consultora por un año más, sin embargo, cuando se le consultó a la señora Sanz si estaba interesada en realizar dicha prórroga, la Consultora indicó que no estaba de acuerdo en firmar bajo las mismas condiciones en las que se había efectuado la contratación anterior, básicamente porque realizaba muchas funciones que no estaban contempladas en su contrato y porque el acuerdo al que llegó cuando asumió la consultoría era en unas condiciones que habían cambiado radicalmente, motivadas por la cada vez más creciente demanda que obligan a realizar más tareas que las que se le asignaron inicialmente y que le obligaban a estar más de tiempo completo, cuando lo que se le solicitó cuando participó de esta consultoría fue colaborar a medio tiempo; el señor Saborío indica que la consultora envió una carta explicando

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

detalladamente lo que motivaba a no aceptar la prórroga bajo las condiciones anteriores, por lo que él le consultó a la señora Sanz si aceptaría firmar una prórroga por 3 meses adicionales mientras se analizaba la situación expuesta por la consultora o se buscaba a otra persona para ocupar el puesto a lo que la consultora indicó que sí estaba dispuesta a realizar la prórroga; doña Patricia indica que, hay otra opción que se le puede plantear a la consultora y es que se limite a hacer únicamente lo que está dentro del alcance de su contratación, por lo que sería importante determinar qué es lo que se está haciendo de más, porque a los miembros del Consejo Directivo les parece que es una persona que trabaja bastante bien; doña Priscilla indica que parte de lo que ella cuestiona es que por parte del Ministerio no se le ha dado la contraparte que se le había ofrecido inicialmente y a criterio de la Secretaria del Consejo tanto Caterina como Susana tienen razón, ya que el Ministerio, asumió un compromiso que no se ha hecho efectivo; doña Patricia indica que en Archivo Central hay tres personas y ella recuerda que se le solicitó al Jefe del Archivo que fuera la contraparte, sin embargo, él había declinado indicando que no podía colaborar por la excesiva carga de trabajo que en el Archivo Central se tenía, sin embargo doña Patricia indica que, esta situación se puede analizar y se le pueda dar al profesional o al técnico de Archivo con el fin de que apoye con la gestión documental ya que hay una satisfacción del trabajo realizado y la idea es que se quede en el Proyecto; doña Priscilla concuerda con que efectivamente hay una satisfacción con las labores efectuadas por parte de la consultora, por lo que le pregunta al señor Saborío si existe un análisis comparativo de honorarios, como en el caso del Gestor Social y Ambiental, a lo que él responde que con esta consultoría no se ha realizado el estudio; don José Willy pregunta qué es más barato para el Ministerio de Hacienda, pagarle los 8.000 dólares que está solicitando la Consultora o bien poner las personas que indica doña Patricia; doña Priscilla indica que, en cualquier caso se debe contar con la referencia tal y como se ha hecho para el caso

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

de la Gestión Social y Ambiental, sin embargo sí desea manifestar que, le parece muy riesgoso perder a la señora Sanz porque la Gestión Documental es de todos los días; don José Saborío indica que se puede hacer un concurso abierto nacional y si la consultora lo desea puede participar con otras condiciones; doña Patricia pregunta si se pueden identificar las cosas de más que está realizando la consultora, de tal manera que si se le pone el apoyo de otra persona valore quedarse en el Proyecto por el mismo monto de lo que le están pagando, a lo que doña Priscilla le indica que aun así, cree que bajo esas condiciones la consultora no se quedaría en el Proyecto; don Nogui considera que la pretensión del monto mensual de 8.000 dólares solicitado por la consultora es exagerado y considera que no hay que ir buscando referencias porque esa cantidad no se le va a pagar, sin embargo, conoce del buen trabajo realizado por ella, por lo que le solicita al señor Saborío que le haga llegar a la señora Sanz la propuesta de hacerle una contratación directa por el monto de 5.500 dólares mensuales para que ella escoja si acepta ese importe o de lo contrario tendría que participar en un concurso; doña Patricia aclara que si la consultora acepta la propuesta del monto ofrecido sería un proceso de contratación directa, es decir, que solo habría que pedir al Banco la autorización para contratarla a ella directamente, por lo que no habría que realizar ningún concurso.-----

ACUERDO 10.1 Se le solicita al señor José Saborío Jenkins, Asesor de Adquisiciones y Administración de Contratos del PHD, que proceda a realizar una prórroga al contrato CR-MOF-254858-CS-INDV Consultor de Gestión Documental, por un plazo de tres meses. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

ACUERDO 10.2 Se le solicita al señor José Saborío Jenkins, Asesor en Adquisiciones y Administración de Contratos del PHD, que le haga llegar a la señora Sanz la propuesta del Consejo Directivo de hacerle una contratación directa por el monto de 5.500 dólares mensuales. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

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

ARTÍCULO 11. El señor Saborío continúa explicado las solicitudes de inclusión en el Plan de Adquisiciones; la señora Susana Sanz se conecta a la sesión al ser las once horas y cuarenta y nueve minutos; don José Saborío presenta cuatro solicitudes que corresponderían a los Gerentes de los contratos de los COTS, la solicitud que se les presenta a los señores miembros es externada por los Coordinadores de los Componentes I, II y III, doña Solana Olivo y don José Ernesto Ramírez respectivamente, ellos solicitan el apoyo de estas figuras ya que durante la fase de implementación hay que revisar muchos productos, requerimientos, coordinar y dar seguimiento a distintos aspectos de la ejecución de esos contratos y ellos indican que, son implementaciones excesivamente grandes y que no se va a poder abarcar a todo lo que se requiere, debido en parte a la dimensión de los desarrollos que se están contratando; don Nogui sugiere que se valore si no se podría buscar entre los funcionarios del Ministerio de Hacienda ese perfil y además pregunta cuántos Gerentes se está proponiendo que se contraten; don José indica que se solicitaron cuatro Gerentes de Proyecto cada uno de ellos contratados por un monto que asciende a los 256.000 dólares; doña Priscilla hace la observación de que esas contrataciones ascenderían a más de un millón de dólares en consultorías; el Asesor de Adquisiciones indica que efectivamente las contrataciones ascenderían a algo más de un millón de dólares dado el perfil y la alta especialización que se requiere para esos cargos; don Nogui pregunta para qué requieren un Gerente, es decir, qué tanta es la dimensión del trabajo como para pedir un Gerente, pero que en cualquier caso, no se va a aceptar esa solicitud en primer lugar porque todavía no se ha comenzado con la implementación y en segundo lugar porque considera que el Gerente no debería ser un consultor del Proyecto, debería ser personal del Ministerio de Hacienda; doña Patricia establece que deberían ser los dueños del negocio, a su criterio, los que deberían gerenciar la implementación y dar seguimiento, por lo que el dueño del negocio obviamente

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

debería contar con el conocimiento necesario y requerido para poder realizar esas labores, y que llegado el momento se puede valorar y buscar a esos profesionales dentro del Ministerio de Hacienda; don Nogui indica que en cualquier caso eso puede ser analizado más adelante ya que en este momento se rechazaría la inclusión de esas contrataciones en el Plan de Adquisiciones.-----

ACUERDO 11. Se le indica al señor José Saborío Jenkins, Asesor en Adquisiciones y Administración de Contratos del PHD, que se rechaza la inclusión en el Plan de Adquisiciones de la contratación de los cuatro Gerentes para la ejecución e implementación de los COTS Financiero, Talento Humano, Aduanero y Tributario. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

ARTÍCULO 12. Don José Saborío continúa presentándoles a los miembros del Consejo Directivo la solicitud de la siguiente inclusión en el Plan de Adquisiciones, que corresponde a la consultoría, sobre el estudio de beneficios fiscales, análisis del costo-beneficio de las exenciones y exoneraciones vigentes; el Asesor de Adquisiciones indica que el Banco era quien había solicitado la inclusión de esta consultoría y explica además que, don José Ernesto Ramírez indicó que, la aprobación de la Ley N°. 10.286 le da al Ministerio de Hacienda la potestad de evaluar la eficacia y validez de las exenciones; Doña Priscilla indica que tienen el ofrecimiento del Banco Interamericano de Desarrollo y del Fondo Monetario Internacional para ayudarles con este asunto por lo que esta consultoría no se incluiría en el Plan de Adquisiciones ya que no se va a realizar.-----

ACUERDO 12. Se le indica al señor José Saborío Jenkins, Asesor en Adquisiciones y Administración de Contratos del PHD, que se rechaza la inclusión en el Plan de Adquisiciones de la contratación de la consultoría sobre el estudio de beneficios fiscales. Análisis del costo-beneficio de las exenciones y exoneraciones vigentes. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

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

ARTÍCULO 13. El Asesor de Adquisiciones expone la última solicitud de inclusión en el Plan de Adquisiciones para contratar a un consultor para formular una política de atención al contribuyente, esta consultoría ascendería a los 27.000 dólares; don Nogui indica que esa contratación no se va a aprobar ya que ni siquiera se sabe qué se le va a ofrecer al cliente Hacienda Digital, por lo que propone rechazar la inclusión de esta contratación en el Plan de Adquisiciones.-----

ACUERDO 13. Se le indica al señor José Saborío Jenkins, Asesor en Adquisiciones y Administración de Contratos del PHD, que se rechaza la inclusión en el Plan de Adquisiciones de la contratación de un consultor para formular una política de atención al contribuyente. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

ARTÍCULO 14. Solicitud de definición del alcance del proceso CR-MOF-312404-CS-CDS (Consultor escáneres); don José Saborío recuerda que, en una sesión del Consejo Directivo, se acordó la inclusión de la contratación de un consultor de escáneres con el fin de que realizara los términos de referencia y las especificaciones técnicas para contratar los escáneres y que además, ese mismo consultor, brindara asesoría sobre las condiciones para la instalación de los mismos y diera respuesta a las consultas que se recibieran durante el proceso de licitación; el Asesor de Adquisiciones indica que el Banco recomendó a un consultor al que se le trasladaron los términos de referencia para que diera su opinión y ese señor indicó que, lo primero que debía hacerse -y que para él era esencial- era analizar si efectivamente era necesario y pertinente instalar los escáneres en los lugares en los que se estaba pensando, y que ese sería el primer producto, ver si de verdad se necesitan, para qué se necesitan y si son necesarios o no; don Nogui pregunta qué sentido tiene hacer ese estudio que indica el consultor, si hay una ley que obliga a tener los escáneres, es decir, no entiende que tenga ningún sentido hacer esto que se propone; el señor Saborío entiende que sí tiene sentido hacer este análisis que

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

indicó el consultor ya que si se hacen los términos de referencia sin ese estudio previo, puede ser que después por el tipo de escáner a instalar, las características y demás circunstancias no puedan ser instalados; don Nogui indica que una cosa es lo que dice la ley que tiene que hacerse y otra es lo que el consultor dice que se puede hacer; doña Priscilla indica que el Programa de Integración Fronteriza ya tiene definido el espacio, pero lo que se requiere es justificar técnicamente esa necesidad; don José Saborío indica que el consultor dijo que él podía aportar las especificaciones para operación y mantenimiento para apoyar todo el proceso de los escáneres, aspecto que el consultor consideró que era muy importante y además indicó que, podría también asistir a las pruebas de los escáneres, para ir a supervisar tanto en fábrica, así como, en el lugar en el que se vayan a instalar los escáneres; el Asesor de Adquisiciones recuerda que se aprobó el estimado de 48.000 dólares para esa consultoría, sin embargo, cuando se le solicitó al consultor una estimación informal, para conocer el estimado de los costos, él informó que todo lo requerido ascendía a 250.000 dólares, a lo que se le solicitó que presentara un desglose con detalle de los importes de lo que costaba cada uno de los productos, el señor Saborío le solicitó que detallara cuánto era el precio si se pusiera uno, dos, tres y cuatro escáneres, el consultor hizo lo que se le solicitó incluyendo lo nuevo y lo que ya estaba presupuestado, modificando los importes de lo que ya se tenían analizados en hasta 130.000 dólares; don Nogui pregunta por qué se refiere el consultor en su propuesta a un sitio, dos sitios, tres sitios y cuatro sitios; don José Saborío indica que cómo se iba a hacer esta investigación inicial, él presupuestó las visitas a cada uno de los lugares ya que las condiciones de unos y otros varían, es decir, ver el lugar dónde se van a instalar, el terreno, geología y demás porque las características son diferentes si por ejemplo lo que se requiere es buscar drogas o buscar contrabando; doña Patricia consulta si ahí también indica que se va a hacer un estudio del terreno, geología y todas esos aspectos que son esenciales por las

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

condiciones climatológicas, de humedad, etc. que tiene Costa Rica; don José Saborío indica que, lo que se proporcionó fue un detalle general de las consideraciones básicas para la instalación, mantenimiento y operación fiscal, vías de acceso, construcción de la protección física perimetral, radio potenciación, construcciones de hangar, señalización etc.; doña Patricia indica que con las condiciones climatológicas y ambientales que hay en Costa Rica, es esencial tomar en consideración, que la ubicación de los escáneres no se va a ver afectada por este aspecto; don Nogui indica que el Programa de Integración Fronteriza ya tiene dispuesto este tema; doña Priscilla considera que la oferta realizada por el consultor y que asciende a 250.000 dólares le parece excesiva y propone, antes de modificar el plan de Adquisiciones y el enfoque de esta contratación, contactar con la Embajada de los Estados Unidos de América que en varias ocasiones han ofrecido su ayuda; doña Priscilla les comunica a los miembros del Consejo que en el año 2016 la Embajada hizo un estudio sobre las ubicaciones de esos equipos de inspección no intrusiva, por lo que se les puede pedir su ayuda actualizando el informe y en paralelo se puede validar con el Banco si el resultado de este análisis es suficiente para efectuar la compra de los escáneres, omitiendo por el momento la contratación del Consultor; los miembros del Consejo Directivo concuerdan en que es necesario buscar mecanismos alternos que no sean tan onerosos evitando drenar los recursos del Ministerio de Hacienda; don José Willy le pregunta al señor Saborío si doña Priscilla puede coordinar la reunión con la Embajada de los Estados Unidos de América para evaluar el alcance del apoyo que pueden brindar, así como, con la elaboración del informe; don José Saborío indica que sí, que de hecho la contratación del consultor que ellos sugirieron, fue porque nadie en el Ministerio conocía sobre el tema de los escáneres, pero considera que el aporte de la Embajada es perfecto y mucho mejor si le supone al Ministerio un ahorro tan considerable; doña Patricia Navarro externa su preocupación sobre la ubicación de

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

los escáneres, le preocupa que como consecuencia de las inundaciones se estropeen o se vean afectados los escáneres y se eche a perder la inversión; don Nogui indica que si se inunda, no solo se arruinan los escáneres se verían afectados los puestos fronterizos y sus instalaciones al completo; El señor Saborío indica que el trabajo sobre los terrenos y las previsiones sobre este asunto, han sido tomadas por el Programa de Integración Fronteriza y que con respecto a las inundaciones que recientemente se han sufrido las construcciones que se están llevando a cabo no se han visto afectadas y no han sufrido inundaciones; doña Priscila recomienda a los miembros del Consejo Directivo que se suspenda la contratación del consultor en escáneres mientras se hace la valoración con la Embajada de Estados Unidos de América, para consultar si ayudarían con el levantamiento de los términos de referencia.-----

ACUERDO 14.1 Se le indica al señor José Saborío Jenkins, Asesor en Adquisiciones y Administración de Contratos del PHD, que se suspenda la contratación del Consultor en escáneres hasta que se valore con la Embajada de Estados Unidos la posibilidad de que apoyen con el levantamiento de los términos de referencia. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

ACUERDO 14.2 Se le solicita a doña Priscilla Zamora Rojas, Secretaria del Consejo Directivo del Proyecto de Hacienda Digital, que se reúna con miembros de la Embajada de los Estados Unidos de América con el fin de que se valore la posibilidad de que apoyen al Ministerio de Hacienda con el levantamiento de los términos de referencia para la adquisición de los escáneres. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

ARTÍCULO 15. Don José Saborío presenta el siguiente asunto a analizar y que corresponde a la aprobación del dictamen de evaluación PHD-DIC-VAL-043-2022, preparado por el Comité de Evaluación del Proceso de Contratación CR-MOF-

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

270095-NC-RFQ sobre Digitalización de Expedientes y Rollos de Microfilm; el Asesor de Adquisiciones indica que se envió la invitación a ocho empresas que se dedican a esto y además se publicó la oferta en SICOP y finalmente fueron tres las empresas que presentaron ofertas, la primera corresponde al Consorcio GSI-GIGA, la segunda a PBS y la tercera a Aplicom; la primera presentó una oferta económica por un importe que ascendía a los 3.600.000 dólares, sin embargo, indicaron que el trabajo lo iban a hacer en 18 meses y lo que se había requerido era que lo hicieran en 10 meses, por esta razón la primera oferta quedó excluida. Por último la tercera empresa Aplicom presentó una oferta económica que ascendía a un total de \$2.203.575; don José Saborío indica que cuando se realizó la evaluación la empresa PBS ésta incumplía en 21 de los requerimiento que se habían establecido en la Solicitud de Cotización frente a la empresa Aplicom que cumplía con todos los requerimientos, por lo que el comité evaluador de este proceso determinó que, se le adjudicase a la empresa Aplicom ya que era la única que cumplía con todos los requerimientos; el señor Saborío indica que en el Plan de Adquisiciones la estimación inicial era para esa contratación ascendía a \$1.812.000 pero que Aplicom ofreció a hacerlo por \$2.203.575; don Nogui pregunta cómo se tiene la certeza de que la empresa van a cumplir; el señor Saborío responde que ellos en la oferta indicaron la experiencia que tenían y que además deben aportar una garantía de cumplimiento; doña Patricia pregunta de dónde es la empresa y de cuánto es la garantía de cumplimiento; el Asesor de Adquisiciones informa a los miembros de Consejo Directivo que la empresa es de Costa Rica y que la garantía es por el 10%, que equivaldría a unos 200.000 dólares; doña Patricia indica que entonces lo que correspondería es autorizar un aumento del monto para que se pueda adjudicar el proceso; don José Saborío indica que efectivamente eso es lo que correspondería hacer; don Nogui pregunta por qué se realiza la digitalización de expedientes; don José Saborío responde que es para extraer datos de los expedientes que son

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

Libro de actas

necesarios que tengan los tres COTS; doña Patricia pregunta si dentro del alcance de esa contratación quedaron los expedientes de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda y los sobres que contienen información de los puestos; Doña Susana Sanz responde que efectivamente esos expedientes serán digitalizados y explica que lo que se pretende realizar con este proceso es que se digitalice toda la información, pero que además se extraigan y capturen datos que deben ser gestionados y administrados en un sistema para después ser migrados a los COTS y que puedan alimentar los procesos de esos Sistemas; doña Susana indica que el Gestor con el que trabaja Aplicom es Laserfiche, que son visionarios en el cuadrante Gartner y que tienen amplia experiencia en procesos de digitalización; doña Patricia indica que los expedientes de personal se conservan 50 años; doña Susana además explica que, los expedientes tienen declaratoria de interés nacional por disposiciones del del Archivo Nacional, por lo que una muestra de entre un 5 o 10% de los expedientes serán reclamados por el Archivo Nacional como documentos patrimoniales al Ministerio de Hacienda; los miembros del Consejo Directivo agradecen la participación del señor Saborío Jenkins que se retira de la sesión al ser las doce horas y treinta y tres minutos.-----

ACUERDO 15.1 Se aprueba el dictamen de evaluación PHD-DIC-VAL-043-2022 preparado por Comité de Evaluación del Proceso de Contratación CR-MOF-270095-NC-RFQ, digitalización de expedientes, rollos de microfilm y gestor documental. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

ACUERDO 15.2 Se autoriza a que el señor José Saborío Jenkins, Asesor de Adquisiciones y Administración de Contrato, a que realice las gestiones oportunas para que se proceda a ajustar el presupuesto con el fin de efectuar la adjudicación del proceso de contratación CR-MOF-270095-NC-RFQ, digitalización de expedientes, rollos de microfilm y gestor documental, de conformidad con la oferta

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

económica presentada por la empresa ganadora. Aprobado por unanimidad.

ACUERDO EN FIRME.-----

**CAPÍTULO IV. INFORME DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y
TALENTO HUMANO.**-----

ARTÍCULO 16. Doña Priscilla propone por falta de tiempo que se posponga el análisis del capítulo IV para ser conocido y valorado en una próxima sesión extraordinaria, ya que considera prioritario atender el tema de la Gestión del Cambio, que no pudo ser conocido en la sesión anterior y porque además considera necesario que, se tomen una serie de decisiones con respecto a este asunto; los demás miembros muestran su conformidad con la propuesta de la Secretaria del Consejo Directivo del PHD.-----

ACUERDO 16. Se acuerda trasladar el análisis del informe PHD-INF-TEC-015-2022 presentado por doña Solana Olivo Brito, Coordinadora del Componente I del Proyecto de Hacienda Digital, a una próxima sesión extraordinaria donde será oportunamente conocido y analizado. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

**CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL
CAMBIO Y VALIDACIÓN DE OBJETIVOS.**-----

ARTÍCULO 17. Doña Priscilla le da la bienvenida a doña Marisela Bello, Coordinadora del Componente IV del PHD, que se incorpora a la sesión al ser las doce horas y treinta y seis minutos; la Secretaria del Consejo Directivo le ruega a doña Marisela que sea muy breve y concisa en la presentación de la estrategia y que ajuste su intervención a los 10 minutos indicados en la convocatoria; doña Marisela Bello inicia su presentación explicando que hay dos aspectos que se van a analizar, el primero tiene que ver con la Estrategia de Gestión del Cambio y el

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

segundo con la Validación de Objetivos -que es en su criterio el más importante de todos-, la señora Bello indica que hay dos pilares para atender estos aspectos indicados, además de la propia Estrategia; la Coordinadora del Componente IV se refiere en su intervención a los pilares, que son los de comunicación, gestión de equipos, capacitaciones, creación de capacidades y gestión de estrategias de los *stakeholders*; con respecto a la Estrategia de Gestión del Cambio la consultora indica que, se va a basar en la metodología de Kotter que ha sido ampliamente detallada en el documento que se encuentra en el expediente de la sesión y que fue entregado para conocimiento de los miembros del Órgano; doña Marisela añade que, con respecto al plan de abordaje, hay dos aspectos importantes que necesita hacer del conocimiento de los señores miembros del Consejo Directivo y que no es otra que la de crear una visión para el cambio y a su vez comunicar esa visión en la fase de inicio, ya que en palabras de la consultora se debería tener posicionado el proyecto en este momento, con la definición que se le quiera dar, de tal manera que, cuando inicien las contratistas se deben tener los cuatro primeros bloques desarrollados y que son el de crear sentido de pertenencia, formar una poderosa coalición, crear una visión para el cambio, comunicar la visión junto con la comprensión, sin embargo la señora Bello indica que, en este momento, vamos con retraso por el silencio comunicativo en el que se encuentra el Proyecto; doña Marisela les indica a los miembros del Consejo Directivo que, el eje estratégico debe realizarse desde su seno y que son ellos quienes deben definir es la institución que quieren y cómo la quieren, también puntualiza que la Gestión del Cambio debe afectar a todas las poblaciones que van a ser impactadas -comunidad hacendaria, ciudadanía, funcionarios impactados y grupos de interés-, por lo que el Consejo Directivo tiene que construir esa visión y esa estrategia; doña Marisela indica que el PHD tiene una característica importante que es el componente político y civil y que puede ser utilizado con fines partidistas durante la próxima campaña electoral ya

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

que las fechas de finalización del Proyecto estarían próximas a las elecciones; la consultora explica que, el eje operativo de la gestión se complejiza porque los procesos de Gestión del Cambio se tienen que hacer tantas veces como iteraciones haya y a su vez tantas veces como proyectos exista con sus iteraciones, así es, como está pensada la Estrategia de Gestión del Cambio; la Coordinadora del Componente IV explica con detalle cuáles son los bloques de iniciativa con los que se va a trabajar, indicando que la parte final el Proyecto se verá sometida a mucha exposición; la Señora Bello indica que para arrancar con la Gestión de Comunicación y la Gestión Estratégica de los *stakeholders*, se necesitan validar los objetivos, comprender el alcance y que sea interpretado de la misma manera, ya que de no ser así se hace complejo el objetivo; doña Marisela indica que el objetivo general proyecto es el que aparece recogido en el Manual Operativo y que le da mucho énfasis a aspectos tecnológicos, por lo que cuando se revisa cada objetivo hay un punto importante que son soluciones informáticas y otro que es el modelo, por lo que considera necesario que se ratifique o se modifiquen los objetivos del Proyecto de Hacienda Digital, aunque ella entiende se puede tornar complejo por formar parte el Manual Operativo de una ley, aunque también se puede optar por otra ruta, que es la definición del enfoque de dónde se va con respecto a la digitalización, así como, en la parte del mensaje que se debería emitir para permitir ir posicionando el proyecto, es decir, se va a ir por la digitalización de la operación y modernización de infraestructura tecnológica o bien por un nuevo modelo de gestión hacendaria que implique una mejor recaudación o la eficiencia del gasto siempre con un enfoque dirigido al cliente; doña Patricia solicita que informe a los integrantes del Consejo Directivo qué es lo que se ha hecho hasta este momento, a lo que doña Marisela responde que, se ha trabajado con webinar, que es una actividad muy importante, también se ha trabajado con grupos de interés, con la Academia, se creó una red de apoyo con el fin de obtener retroalimentación por

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

parte de ellos, se trabajó con los sindicatos intentando que se minimiza el riesgo de que tuvieran mala o deficiente información e indica además que de manera constante se mantenía comunicación con la población del Ministerio de Hacienda, ya que el proyecto carga con el fantasma de la institución de que muchos proyectos han muerto en camino, por lo que se trataba de fortalecer al propio Proyecto indicando que se contaba con el aval del Banco Mundial y de distintos órganos rectores que acompañan al Proyecto, sin embargo, la consultora indica que ahora hay seis meses de silencio y que el silencio también habla y más que, esa actividad de comunicación; don José Willy interviene indicando que, no tiene claro hacia dónde se va ni cuál es la verdadera transformación o cuál es la afectación que tiene los distintos sistemas, respecto al nuevo producto que se va a tener, ya que él considera que, basado en ese conocimiento claro e inequívoco es que se hace la Gestión del Cambio, sin embargo, indica que eso no lo ha visto hasta el momento; doña Marisela indica que está de acuerdo con lo indicado por don José Willy, por eso para ella es muy importante que los miembros del Consejo Directivo tengan claro el punto de partida y el punto de llegada y la realidad de que en marzo entran las empresas o proveedores; la señora Bello indica que le va a pedir a los consultores funcionales que hagan un documento donde se indiquen los punto de salida y el punto de llegada y que ella lo recopilará para presentárselo al Consejo Directivo a lo que don José Willy pregunta que si no se tiene eso ya, qué es lo que se ha estado haciendo durante todo este tiempo, porque si no se tiene clara la transformación que se va a hacer, que clase de Gestión del Cambio se está haciendo; la señora Bello responde que lo que se ha hecho es vender el proyecto, es decir, dar a conocer unas soluciones para una mejor recaudación; doña Marisela indica que el Manual Operativo tiene el detalle de todo lo que se va a hacer, sin embargo, dentro de la especificidad que indica don José Willy no se tiene nada, ya que en la Gestión de Cambio lo que se vende es una visión; doña Patricia aclara

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

que esa era la manera en la que la anterior administración trabajaba, es decir, que se replicaba lo que estaba en el Manual Operativo y que actualmente hay silencio porque la nueva administración quiere entender primero, qué es todo lo que se está haciendo; los miembros del Consejo Directivo le agradecen a doña Marisela su participación que se retira de la sesión al ser las doce horas y cincuenta y cuatro minutos; doña Priscilla indica que la Oficina de Tesoro de los Estados Unidos de América tiene un especialista en Gestión del Cambio y actualmente, por parte de esta Oficina, se está ofreciendo apoyo al Ministerio de Hacienda ya que ellos mismos han visualizado que el Proyecto no está atendándose adecuadamente, con respecto a la Gestión de Cambio, la Secretaria del Consejo Directivo considera que es una propuesta muy interesante, especialmente atendiendo a lo que Marisela ya ha indicado en varias reuniones, y que no es otra cosa que, el hecho de que lleva un año y dos meses gestionando un cambio que, ni ella misma sabe cuál es; doña Priscilla quiere hacer de conocimiento de los señores miembros del Consejo Directivo las tensas relaciones que existen entre ella y el resto de los miembros de la Unidad Coordinadora del Proyecto, sin omitir que sus intervenciones son pura teoría y que a fecha de hoy no hay un plan de Gestión del Cambio, la señora Marisela presiona mucho al equipo de comunicación porque lo que ella quiere a toda costa es comunicar, sin embargo, ha quedado claro en esta sesión y en otras reuniones mantenidas con ella que, no se entiende qué es lo que quiere comunicar, porque como se ha demostrado, no hay nada que comunicar y que en los inicios del Proyecto se hizo una apuesta muy fuerte en comunicación creando grandes expectativas sobre algo que era a largo plazo; doña Priscilla, por tanto, propone que se valore cuánto costaría rescindir el contrato de Marisela y suplir las necesidades que se puedan presentar con respecto a la Gestión del Cambio con el especialista de la Oficina del Tesoro de los Estados Unidos de América, ya que ellos pueden incluirlo en su plan de trabajo de 2023 y brindar ese soporte; doña Priscilla desea

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

puntualizar que las malas relaciones no solo se dan con los compañeros de la UCP sino también con el equipo de Gestión de Cambio, las contrapartes del Ministerio de Hacienda no entienden, no saben y se disgustan cada vez que hay una reunión sobre este tema, no sólo por la incertidumbre que les generan participar en ese proceso, sino por la actitud de la consultora Bello; doña Patricia quiere agregar que a ella la integraron en esas reuniones hace una semana y que se enteró de lo que estaba sucediendo por los propios compañeros a lo que doña Priscilla añade que lo que resulta profundamente ofensivo es que desde agosto de 2021 se esté gestionando un cambio y que a la pregunta de cuál es el cambio que se está gestionando la consultora Bello conteste que no lo sabe, que lo tiene que definir o que tiene que preguntar a los equipos y que la sugerencia que emita con respecto a la estrategia sea modificar la Ley de Préstamo; a criterio de don Nogui lo que corresponde hacer, como indica doña Priscilla, es el estudio de lo que se le debe pagar para rescindirle el contrato y proceder a rescindírselo de una vez, porque considera que mantenerla en el Proyecto es un gasto que no se puede seguir tolerando, en virtud de lo que se ha expuesto.-----

ACUERDO 17.1 Se acuerda solicitarle al Asesor de Adquisiciones y Administración de Contratos, don José Saborío Jenkins, que realice un estudio para determinar cuánto se le debe pagar a doña Marisela Bello en concepto de rescisión de su contrato de consultora como en Gestión del Cambio y Fortalecimiento Institucional. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

ACUERDO 17.2 Se le solicita a doña Priscilla Zamora Rojas, Secretaria del Consejo Directivo del Proyecto de Hacienda Digital, que realice las gestiones necesarias para solicitar el apoyo del especialista en Gestión del Cambio ofrecido por la Oficina del Tesoro de los Estados Unidos de América. Aprobado por unanimidad. **ACUERDO EN FIRME.**-----

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

Se deja pendiente la revisión de los acuerdos, para que sean dados por cumplidos, en la próxima sesión ordinaria del Consejo Directivo del Proyecto de Hacienda Digital.-----

Al ser las trece horas con diez minutos del día veintiséis de octubre del año dos mil veintidós y al no haber más temas a tratar, se levanta la sesión ordinaria N° 06-2022 del Consejo Directivo del Proyecto de Hacienda Digital, agradeciendo la participación de los señores miembros e invitados. Los documentos de respaldo y la grabación de la sesión quedan en el respectivo expediente. **ES TODO.** -----

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
Ministro de Hacienda
Presidente del Consejo Directivo