

Anexo. Información General del Proyecto Hacienda Digital

1) Contexto y situación actual

Costa Rica es una de las naciones políticamente más estable y próspera de América Latina y el Caribe (ALC), los Gobiernos han priorizado el bienestar social y el desarrollo de los costarricenses; la estabilidad política, el pacto social y el crecimiento constante. No obstante, los diagnósticos realizados sobre el Ministerio de Hacienda evidencian una serie de puntos de mejora que es necesario subsanar a efectos de que la institución pueda desempeñar de manera adecuada su rol dentro del crecimiento que requiere el país.

Como parte de los hallazgos se encuentra que la gobernanza de las áreas de ingresos y egresos se encuentra fragmentada, lo que dificulta la consecución de los objetivos institucionales. Dicha fragmentación de funciones se da no sólo para el Ministerio en su conjunto, sino también hacia adentro de las propias dependencias, reflejándose además en la gestión tecnológica.

Mantener la forma de trabajo, por la carencia de recursos para reestructurar la gestión actual, genera que los servicios brindados no mejoren su calidad y las herramientas tecnológicas estén desactualizadas. Esto último genera un trabajo adicional al personal, ya que la consolidación y análisis de datos se realiza en forma manual esto entre otras problemáticas.

Así entonces, con el objeto de atender esta problemática identificada, se ha incluido como parte del Proyecto de Hacienda Digital, la necesidad de adoptar modelos de trabajo basados en mejores prácticas, los cuales vienen a contribuir en el alineamiento del quehacer del Ministerio de Hacienda. En este caso, nos referimos a la implementación de la Arquitectura Empresarial.

Como antecedente es necesario anotar el Ministerio de Hacienda realizó un esfuerzo previo a través del Proyecto de Integración Fronteriza, el cual le permitió construir el Marco de Arquitectura y la Arquitectura de Referencia, ambos productos resultantes de dicho esfuerzo y que se encuentran como anexos a este pliego de términos de referencia.

Por otro lado, se debe indicar además que en febrero 2022 fue publicado el *Reglamento de creación del Consejo de Arquitectura Institucional y Seguridad de la Información (CAISI) del Ministerio de Hacienda*, decreto 43409-H. El propósito del CAISI es emitir los lineamientos estratégicos para el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación y la seguridad de la información en el Ministerio de Hacienda. En este mismo decreto se conforma la Comisión de Arquitectura Empresarial (CAE), definiendo su conformación, funciones y responsabilidades.

2) Visión del proyecto Hacienda Digital

Visión del Ministerio de Hacienda

Ser la institución líder, innovadora y eficiente en la gestión responsable y transparente de la política fiscal, para propiciar la mejora en la calidad de vida de los habitantes de Costa Rica¹

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, se definió la visión del proyecto Hacienda Digital.

Visión del Proyecto Hacienda Digital

Transformar el modelo operativo del Ministerio de Hacienda para brindar servicios centrados en el ciudadano, en tiempo real, basados en datos e innovación continua.

A partir de esta visión, se pretende conseguir importantes beneficios para Costa Rica, los cuales se proponen impactar:

Beneficios esperados del Proyecto Hacienda Digital

- **Para la ciudadanía, sociedad civil y la industria:**
 - Asegurar una atención orientada al servicio al cliente en todas sus dependencias, mejorando la gestión y reduciendo los costos de transacción para los usuarios.
 - Reducción de la evasión y fortalecimiento de los controles de gasto público.
 - Generación y procesamiento de datos más eficiente, facilitando la información requerida por los usuarios de manera oportuna y precisa.
- **Para las instituciones públicas:**
 - Administrar los recursos de manera más eficiente y efectiva.
 - Claridad y mayor previsibilidad en los sistemas financieros y presupuestario, facilitando la toma de decisiones.
 - Mejor redistribución de la carga de trabajo para aumentar la productividad.

3) Objetivos y Componentes del Proyecto Hacienda Digital

Objetivo general del proyecto:

¹ Tomado del Plan Estratégico Institucional 2019-2023 del Ministerio de Hacienda

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

Este objetivo general, implica que el proyecto debe lograr los siguientes objetivos específicos:

- Implementar un sistema de administración financiera integral que permita mejorar la eficiencia del gasto público y las prácticas de sostenibilidad fiscal, mediante la alineación de políticas y la implementación de soluciones informáticas robustas.
- Incrementar el cumplimiento tributario mediante el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas que permitan la automatización de los procesos tributarios centrales, combatiendo la defraudación, la optimización de la eficiencia operativa y la efectividad de la administración tributaria que se deriven en mejoras de los servicios a los contribuyentes.
- Automatizar los controles aduaneros y procedimientos de despacho para así propiciar la facilitación del comercio y mejorar el entorno empresarial sin comprometer la recaudación de ingresos.
- Integrar los sistemas de información del Ministerio de Hacienda con el fin de contar con un lago de datos que facilite la generación de reportes e indicadores para la toma de decisiones de alto nivel.
- Fortalecer el entorno institucional y operativo del Ministerio de Hacienda, promoviendo su interoperabilidad, adopción de mejores prácticas, renovando sus esquemas de conectividad y seguridad.

Componentes del Proyecto

En noviembre de 2020 la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica decretó la aprobación del contrato de préstamo N.º 9075-CR para financiar el proyecto “Fiscal Management Improvement Project: “Modernizar y Digitalizar los Sistemas Tecnológicos del Ministerio de Hacienda conocido como «Hacienda Digital para el Bicentenario», entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento”. El proyecto cuenta con los siguientes componentes:

Componente 1: Fortalecimiento de la gestión del gasto público.

- Fortalecer la política y planificación del gasto
- Simplificar el ciclo del gasto público

- Modernizar los sistemas de información de gestión de las finanzas públicas

Componente 2. Mejora de la eficiencia y orientación al cliente de la administración tributaria

- Racionalizar y automatizar los procesos tributarios centrales
- Mejorar los servicios al contribuyente, tanto para los ciudadanos como empresas.
- Diseñar e implementar una estrategia integral de cumplimiento

Componente 3: Mejora de los controles aduaneros y los servicios para facilitar el comercio en Costa Rica

- Fortalecer los controles aduaneros y los procedimientos de despacho.
- Mejorar los servicios de facilitación del comercio.
- Implementar un marco basado en el riesgo y auditoría posterior al despacho

Componente 4: Fortalecimiento del entorno institucional y operativo del Ministerio de Hacienda, promoviendo su interoperabilidad.

- Fortalecer la gestión de recursos humanos.
- Modernizar e integrar la infraestructura de tecnología del Ministerio de Hacienda.
- Soporte operativo y gestión del cambio.
- Asistencia técnica flexible.

Componente 5. Gestión de proyectos y desarrollo de capacidades

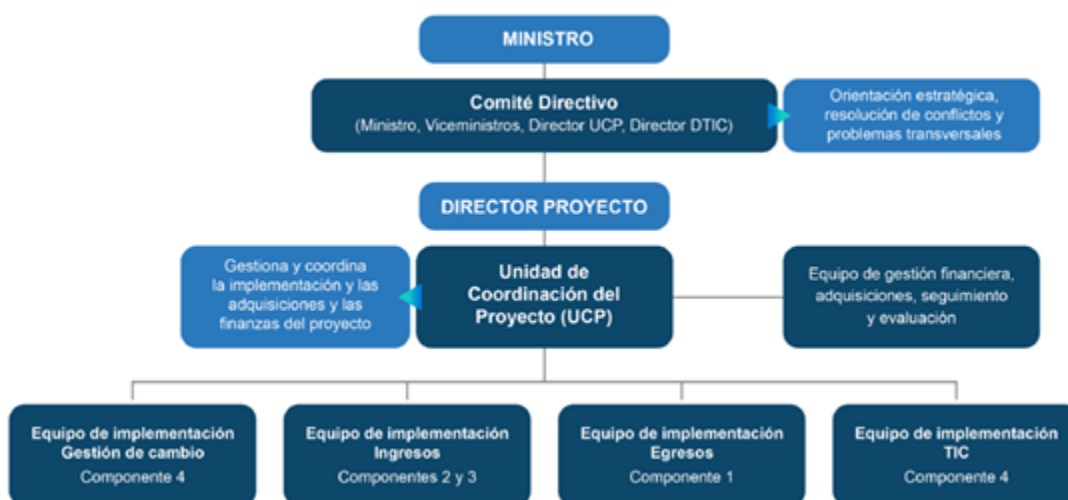
Este componente aborda la coordinación y gestión del proyecto para garantizar la entrega exitosa y oportuna de todas las actividades y resultados de este. Se abarca el financiamiento de la Unidad de Coordinación del Proyecto dentro del MH.

Para mayor detalle sobre el acuerdo de préstamo y sus componentes consultar el siguiente enlace: [Contrato de Préstamo N° 9075-CR](#)

La implementación de la Arquitectura Empresarial se ubica como de los esfuerzos del Componente 4. *Fortalecimiento del entorno institucional y operativo del Ministerio de Hacienda.*

4) Organización del Proyecto Hacienda Digital

Para su gestión estratégica, el proyecto cuenta con un Comité Directivo, integrado por el Ministro de Hacienda, el Viceministro de Ingresos, el Director(a) Administrativo Financiera, el Director(a) de Tecnologías de la Información y Comunicación del Ministerio de Hacienda. Participa en este Comité, con voz, pero sin voto, el Director del Proyecto Hacienda Digital. Dicho Comité será el responsable de las políticas y directrices para la implementación del Proyecto, proporcionará orientación estratégica, garantizará la colaboración interministerial, cuando sea necesario, supervisará el progreso del Proyecto, entre otros.



Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP)

Encabezada por el Director del Proyecto, será responsable de implementar, monitorear y supervisar la ejecución del mismo, incluidos sus aspectos financieros, de adquisiciones y salvaguardas. La misma está conformada por un equipo profesional de apoyo técnico interdisciplinario.

Equipo de Implementación de Gestión del Cambio

Gestionará la apropiación de los cambios que se producen por la implementación de nuevos programas o proyectos en el Ministerio, llevando a cabo la planificación, diseño, implementación y medición de los cambios. Consiste en tres subcomponentes que directamente dependen del Gerente de Gestión del Cambio: Gestión de Cambio (GdC), Alineación Organizacional (AO), y Cultura y Transformación Digital (CTD). Es importante que el

contratista considere que el alcance de este contrato también contiene los componentes anteriormente mencionados.

Equipo de Implementación de Ingresos

El equipo de Implementación de Ingresos está formado por los equipos de implementación de Administración Tributaria y Administración Aduanera. El mismo está liderado por el Coordinador de los componentes II y III.

Equipo de Implementación de Egresos

El equipo de Implementación de Egresos está formado por los equipos de implementación de Gestión Financiera y Gestión del Talento. El mismo está liderado por el Gerente de Proyecto de Egresos, el cual velará por la adecuada coordinación de los proyectos de su componente y será el responsable del seguimiento y control operativo de los equipos del Ministerio de Hacienda y del Contratista.

Equipo de Implementación TIC

Este equipo es el encargado de gestionar y coordinar los proyectos relacionados con Tecnologías de la Información y Comunicación incluyendo temas de arquitectura tecnológica, seguridad, infraestructura, entre otros.

5) Gestión de Cambio, Alineamiento Organizacional, Cultura y Transformación Digital

Si bien es necesario sustituir los sistemas core, el elemento quizás más importante para lograr la transformación de la entidad es el humano. Por lo tanto, del contexto del Componente 4 del proyecto de Hacienda Digital, el MH decidió que para lograr los objetivos planteados es necesario que el contratista complemente su oferta y brinde servicios en tres componentes complementarios: Gestión de Cambio (GdC), Alineación Organizacional (AO), y Cultura y Transformación Digital (CTD).

El contratista encargado de implementar cada sistema core deberá incluir personal clave experto en las temáticas de GdC, AO y CTD, según los requerimientos brindados. Este personal clave y secundario tendrá conocimiento de las herramientas tecnológicas del core y a la vez brindará insumos para que el oferente de este contrato pueda integrarlos y asegurar una

revisión integral y una visión transversal del proceso de gestión del cambio, alineación organizacional y cultura y transformación digital.

Como referencia para el contratista a continuación se define cómo el MdH entiende cada subcomponente (GdC, AO y CTD), y el objetivo, a saber:

- **Gestión de Cambio (GdC):** contar con recursos para asegurar la apropiación de los nuevos modelos de operación derivados de la implementación de los procesos de Arquitectura Empresarial y Gobernanza de Datos, acompañando a los diferentes grupos de interés impactados en el proceso de transición, identificando necesidades de capacitación y desarrollando nuevas capacidades requeridas.
- **Alineación Organizacional (AO):** contar con recursos que identifiquen las brechas y su propuesta de cierre presentadas en la estructura de las áreas impactadas por la implementación de los procesos de Arquitectura Empresarial y Gobernanza de Datos. Adicionalmente se requiere la identificación de impactos organizacionales y la identificación de un plan de mitigación de estos.
- **Cultura y Transformación Digital (CTD):** contar con recursos que contribuyan, desde su experiencia en la implementación de los procesos de Arquitectura Empresarial y Gobernanza de Datos, trascendiendo para habilitar un verdadero cambio en la cultura de las personas y logrando que la entidad se apropie de una visión de generación de valor, y de un nuevo modelo operativo conducido por datos e innovación.

Los servicios de GdC, AO y CTD son elementos claves para el éxito en la consecución de los objetivos del proyecto.

6) Siglas y definiciones

Sigla	Definición
AE	Arquitectura Empresarial
AO	Alineamiento Organizacional
BM	Banco Mundial
CTD	Cultura y Transformación Digital
GC	Gestión de Cambio
MdH	Ministerio de Hacienda
TOGAF	The Open Group Architecture Framework desarrollado por The Open Group

Cuadro de siglas y significados

Término	Definición
Alineamiento Organizacional	Se refiere a las actividades necesarias para identificar las brechas y su propuesta de cierre presentadas en la estructura (cargos, roles, funciones y dimensionamiento) de las áreas impactadas por la implementación de la plataforma y proceso de Arquitectura Empresarial y proceso de Gobernanza de Datos. Adicionalmente se requiere la identificación de impactos organizacionales y la identificación de un plan de mitigación de estos.
Arquitectura Empresarial	Se refiere a una disciplina que dirige de manera proactiva y holística las respuestas empresariales a las fuerzas disruptivas que se mueven en su entorno. Esto lo hace identificando y analizando la ejecución del cambio hacia la visión de negocio y los resultados deseados.
Contratista, Proveedor, Empresa Consultora, Oferente	Se refiere a la empresa que será contratada para proveer ya sea los servicios de consultoría, y/o implementar los sistemas <i>core</i> o desarrollar e implementar las herramientas tecnológicas o servicios transversales.
Cultura y Transformación Digital	Se refiere a las actividades necesarias para lograr un cambio en la cultura, actitud y disposición de las personas y áreas impactadas por este proyecto, a fin de que se apropien de una visión de generación de valor al ciudadano, a partir de los procesos implementación de la plataforma y proceso de Arquitectura Empresarial.
Gestión de Cambio	Se refiere a la gestión necesaria para asegurar la apropiación de los nuevos modelos de operación derivados de la implementación de la plataforma y proceso de Arquitectura Empresarial y proceso de Gobernanza de Datos, acompañando a los diferentes grupos de interés impactados en el proceso de transición, identificando necesidades de capacitación y desarrollando nuevas capacidades requeridas.
Personal Clave, Equipo Mínimo	Se refiere al equipo de especialistas que el proveedor debe colocar como mínimo para cumplir con la ejecución de los requerimientos solicitados.
Sistemas Core	Se refiere a los sistemas de información (llamados conjuntamente en este documento sistemas “core”): el Sistema Integrado de Información Financiera (AF), el Sistema de Administración Tributaria (AT) y el Sistema de Administración Aduanera (AA) y el Sistema de Administración de Talento Humano (TH).

Cuadro de definiciones