

● ● ● Manual

Manual Operativo:

Proyecto de Mejora de la Gestión Fiscal (Hacienda Digital para el Bicentenario)

Unidad Coordinadora del Proyecto

Hacienda Digital

Mayo, 2024

Versión 3.3



MINISTERIO
DE HACIENDA

GOBIERNO
DE COSTA RICA



Contenido

Control de Versiones	6
GLOSARIO Y ABREVIATURAS.....	7
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN Y ASPECTOS GENERALES.....	11
1.1. Marco Normativo	11
1.2. Propósito y contenido del Manual Operativo	12
1.3. Uso y Actualizaciones del Manual Operativo	13
1.4. Preeminencia.....	14
CAPITULO II: OBJETIVOS Y DESCRIPCION DEL PROYECTO	18
2.1. Objetivo General.....	19
2.2. Objetivos específicos	20
2.3. Descripción de los componentes del proyecto, estrategias y resultado esperados.....	20
2.3.2. Componente 2. Mejora de la eficiencia y orientación al cliente de la administración tributaria.....	21
2.3.3. Componente 3: Mejorar los controles aduaneros y los servicios para facilitar el comercio en Costa Rica	22
2.3.4. Componente 4: Fortalecer el entorno institucional y operativo del Ministerio de Hacienda, promoviendo su interoperabilidad.	24
2.3.5. Componente 5. Gestión de proyectos y desarrollo de capacidades	25
CAPITULO III COSTO DEL PROYECTO Y PLAN DE INVERSIONES.....	26
CAPITULO IV: MECANISMO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO	27
4.1. Manual de Gobernanza	28
4.1.1 Estrategia	29
4.1.2 Modelo de Gestión.....	30
4.1.3 Estructura	34
CAPITULO V GESTION FINANCIERA DEL PROYECTO	43
5.1 Consideraciones Generales.....	43
5.2 Naturaleza de los recursos y flujo de fondos	44
5.3 Descripción de aspectos de gestión presupuestaria.....	45



5.4 Procedimiento financiero.....	45
CAPITULO VI PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIONES	47
6. Normativa aplicable	47
6.1 Principios que rigen las contrataciones de las actividades del proyecto hacienda digital financiadas por el banco mundial.....	48
6.2 Marco institucional	49
6.3 La función de adquisiciones.....	49
6.4 Proceso de adquisiciones	50
6.4.1 Planificación de las adquisiciones.....	50
6.4.2 Política y principios que rigen las adquisiciones del proyecto.....	50
6.5 Comités para procesos contractuales	51
6.5.1 Apertura de Ofertas y Propuestas	51
6.5.2 Comité de Evaluación	51
6.6 Límites en las modalidades y métodos de contratación y revisión del Banco Mundial.....	53
6.6.1 Métodos de Adquisiciones generalmente aceptados por el Banco	53
6.6.2 Bienes, Obras y Servicios distintos a los de Consultoría.....	53
6.6.2.1 Solicitud de Ofertas (SDO).....	53
6.6.2.2 Solicitud de Ofertas Licitación Nacional (SDO-NL)	54
6.6.2.3 Solicitud de Ofertas Internacional (SDO-IL)	54
6.6.2.4 Contratación (Selección) Directa (CD)	54
6.6.3 Selección de servicios de consultoría.....	55
6.6.3.1 Selección de Consultores Individuales (CI).....	56
6.6.3.2 Selección Basada en Calidad (SBC).....	57
6.6.3.3 Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC)	58
6.6.3.4 Selección Basada en Menor Costo (SBMC).....	59
6.6.3.5 Selección Basada en Calificaciones de los Consultores (CQ).....	60
6.6.3.6 Selección con Base en una Sola Fuente (SSF).....	61



6.6.4	Selección de Firmas Consultoras.....	62
6.6.5	Conformación de Lista Corta.....	63
6.6.6	Contratación.....	63
6.6.6.1	Ejecución de Contratos	63
6.6.6.2	Funciones del Administrador del Contrato (Interventor o Supervisor)	63
6.6.6.3	Liquidación De Contratos	64
6.7	Aspectos relevantes relacionados con el proceso de contratación/ selección.....	65
6.8	Informe de Evaluación.....	65
6.9	Ejecución del proceso de adquisiciones.....	65
CAPITULO VII SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y REVISIONES.....		66
7.1	Aspectos generales de Monitoreo y Evaluación	66
7.2	Contenidos, formatos y tiempos de los informes de monitoreo y evaluación	66
CAPITULO VIII ESTÁNDARES AMBIENTALES Y SOCIALES		72
CAPITULO IX GESTIÓN DOCUMENTAL		81
ANEXOS.....		85
Anexo 1 Análisis de Viabilidad Económica		85
Anexo 2 Evaluación Social y Ambiental MH-BM.....		85
Anexo 3 Matriz de Resultados del Programa		85
Anexo 4 MH-DAF-PRO02-PCD-014 Asignación devolución o traslado de bienes patrimoniales		85
Anexo 5 Procedimiento AP-04-02-02 Pagos Directos con cargo a Recursos Externos		85
Anexo 6 Distribución Presupuestaria.....		85
Anexo 7 Marco para la Gestión del Portafolio de proyectos de Hacienda Digital.....		85
Anexo 8 Acuerdo N - DM - 0031 – 2020 Consejo Directivo		85
Anexo 9 MIDEPLAN-DM-OF-0955-2021 MH (DM-0935-2021)		85
Anexo 10 020. MH (MIDEPLAN-DM-OF-0955-2021)		85
Anexo 11 Procedimiento Financiero		85
Anexo 12 Plan de Adquisiciones.....		85



Anexo 13 Procedimientos de Adquisiciones	85
Anexo 14 Plan de Compromisos Ambientales y Sociales del Proyecto (PCAS).....	85
Anexo 15 Plan de Gestión Ambiental y Social (PGAS).....	85
Anexo 16 Plan de Gestión Laboral (PGL).....	85
Anexo 17 Guía para la Creación y Gestión de Documentos Electrónicos	85
Anexo 18 Project Appraisal Document (PAD)	85



Control de Versiones

Elemento	Actualización y/o Modificación	Versión
Glosario y Abreviaturas.	Se agregan y/o actualizan términos.	3.1
Capítulo IV Mecanismo de Ejecución del Proyecto.	Se actualiza la mayor parte del capítulo incorporando la nueva versión del Manual de Gobernanza.	3.1
Capítulo VI Procedimientos de Adquisiciones. Sección 6.6.5 Conformación de Lista Corta.	Se corrigen errores en la cantidad de firmas participantes y plazos.	3.1
Anexos.	Se elimina de los anexos el Manual de Gobernanza y se agrega el Project Appraisal Document.	3.1
Portada y logos.	Se actualiza la portada y se agregan los logos oficiales al cuerpo del documento.	3.2
Figura 3 - Organización del Proyecto Hacienda Digital.	Se actualiza el diagrama de la estructura del Proyecto para dividir los Coordinadores del Componente II y III.	3.2
Coordinador de Proyecto.	Se actualizan las responsabilidades.	3.2
Usuario Clave.	Se actualizan las responsabilidades.	3.2
Contratación.	Se actualiza la sección 6.6.6.1 y 6.6.6.2 para especificar de forma más detallada las responsabilidades del Administrador del Contrato.	3.2
Consejo Directivo.	Se actualiza la conformación del Consejo Directivo del Proyecto de Hacienda Digital, dado que la Viceministra de Ingresos ya no formará parte.	3.3



GLOSARIO Y ABREVIATURAS

Abreviatura	Descripción
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. Prestador. Banco Mundial.
BPM	Business Process Management: Gestión de Procesos de Negocio.
BPMN 2	Business Process Model and Notation 2.0. Notación utilizada para el Modelado de Procesos.
COTS	Commercial Off The Shelf. Sistema comercial listo para ser utilizado mediante parametrizaciones, son alternativas al desarrollo de sistemas.
DGA	Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda de Costa Rica.
DGH	Dirección General de Hacienda del Ministerio de Hacienda de Costa Rica.
DGT	Dirección General de Tributación del Ministerio de Hacienda de Costa Rica.
DTIC	Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación del Ministerio de Hacienda de Costa Rica.
EAS	Estándares Ambientales y Sociales. Son diez estándares ambientales y sociales que establece el Marco Ambiental y Social del Banco, los cuales se deben cumplir en los proyectos financiados por el banco y son seleccionados según la naturaleza y actividades de cada proyecto.
Gobierno	Gobierno de la República de Costa Rica.
HGP	Herramientas de Gestión del Programa. Conjunto de herramientas -y los productos que surgen de su aplicación- que debe elaborar e implementar la UCP conforme los lineamientos establecidos por el Banco y este MO, para realizar la planificación, programación, supervisión, seguimiento, control y monitoreo del Programa, que incluye: PEP (Plan de Ejecución del Programa), Plan Operativo Anual (POA), Plan Financiero (PF), Plan de Adquisiciones (PA), Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto (PGRP) y Reporte del Monitoreo del Programa.



Abreviatura	Descripción
MAS	Marco Ambiental y Social. Establece las políticas Ambientales y Sociales que deben de cumplir los proyectistas del Banco Mundial.
MdH, MH	Ministerio de Hacienda de Costa Rica.
MO	Manual Operativo del Proyecto. De acuerdo con el Contrato de Préstamo N°9075-CR, corresponde al documento que describe las actividades, los procesos, los procedimientos y demás disposiciones que deben ser cumplidos por las partes involucradas durante la planificación, ejecución, supervisión y monitoreo de un programa de préstamo. Para el caso concreto se trata de este documento.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
OE	Organismo Ejecutor (Ministerio de Hacienda).
PAD	Project Appraisal Document. La primera herramienta que define la orientación del Proyecto es el PAD, documento técnico elaborado por el Banco Mundial que originó el Contrato de Préstamo, en el cual se describen los componentes y mecanismos de ejecución del Proyecto.
PCAS	Plan de Compromiso Ambiental y Social. Documento que define las medidas de control aplicables para la prevención, mitigación o compensación de los impactos ambientales y sociales generados por el desarrollo del Proyecto, que deberá aplicar el Prestatario para el cumplimiento del Marco Ambiental y Social (MAS) del Banco Mundial.
PEP	Plan de Ejecución del Programa. Es el instrumento que se utiliza para la planificación de la ejecución plurianual del Programa, constituido por un cronograma de ejecución física y financiera de los Componentes y Productos del Programa, en el que se definen las actividades, duraciones, costos, responsables y relaciones de precedencia, para cada uno de los proyectos incluidos en un Programa. Corresponde a una de las HGP.
PHD	Proyecto Hacienda Digital.



Abreviatura	Descripción
PHDB	<p>Proyecto Hacienda Digital para el Bicentenario.</p> <p>Se refiere al “Fiscal Management Improvement Project “Modernizar y digitalizar los Sistemas Tecnológicos del Ministerio de Hacienda conocido como “Hacienda Digital para el Bicentenario”.</p>
PMI	<p>Project Management Institute.</p> <p>Organización sin fines de lucro, la cual indica cuales son las mejores prácticas para la gestión de proyectos.</p>
PMO	<p>Project Management Office: Oficina de Administración de Proyectos.</p>
POA	<p>Plan Anual Operativo.</p> <p>El POA de inversiones será elaborado anualmente por el equipo de la UCP y la supervisión del Director del Proyecto de la UCP, de acuerdo con las directrices del Director del Proyecto y será aprobado por el Consejo Directivo. Es un plan anual extraído del PEP que permite dar seguimiento a la ejecución de las actividades del Proyecto en ese período y alineado a la programación presupuestaria del mismo.</p>
RCR	<p>La República de Costa Rica.</p> <p>Prestatario.</p>
SIFC	<p>Sistema de Información Financiera y Contable.</p> <p>Corresponde al sistema del OE para el manejo, administración y control de los fondos del Programa, el cual debe contener los registros contables, presupuestarios y financieros de las transacciones realizadas con cargo a dichos recursos financieros. Este sistema será utilizado para la elaboración de los Estados Financieros del Proyecto.</p>
SIP	<p>Sistema de Información del Proyecto.</p> <p>Corresponde al sistema que implementará la UCP para el registro, control y seguimiento de toda la documentación relacionada con la Gestión del Proyecto.</p>
TDR	<p>Términos de Referencia.</p> <p>Una de las secciones incluidas en la SP, en la que se describe el alcance de los servicios, objetivos, metas y tareas específicas requeridas para implementar la contratación e información de fondo relevante.</p>



Abreviatura	Descripción
UCP	<p>Unidad Coordinadora Proyecto.</p> <p>Unidad u órgano del Organismo Ejecutor con competencias asignadas para la ejecución del Proyecto. Estará formada por un conjunto de especialistas y asesores contratados bajo las modalidades de funcionarios públicos y/o funcionarios públicos de servicios especiales y/o consultores investidos de las responsabilidades contenidas en este Manual Operativo.</p>



CAPITULO I: INTRODUCCIÓN Y ASPECTOS GENERALES

1.1. Marco Normativo

La Ley N.º 9922 del 21 de noviembre de 2020 publicada en el Alcance digital N.º 310 de La Gaceta N.º 278 del 23 de noviembre de 2020, aprueba el 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”, suscrito entre la República de Costa Rica y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento hasta por un monto de ciento cincuenta y seis millones seiscientos cuarenta mil dólares (USD 156,640,000). De conformidad con esta Ley, el Organismo Ejecutor (OE) será el Ministerio de Hacienda (Hacienda), en adelante OE, que será responsable de la toma de decisiones, de la dirección y de la coordinación del Programa. Hacienda se apoyará en una Unidad Coordinadora Proyecto (UCP), conformada por un equipo de especialistas y asesores contratados bajo las modalidades de funcionarios públicos y/o funcionarios públicos de servicios especiales y/o consultores investidos de las responsabilidades contenidas en este Manual Operativo, liderado por un Director del Proyecto. El Prestatario dará apoyo operativo y logístico a los especialistas y asesores designados de acuerdo con las normas de este Manual Operativo y los procedimientos de contratación del BM, para lo cual podrán aplicarse los recursos necesarios en especies, de modo que se asegure el funcionamiento eficaz y eficiente del equipo técnico de la UCP en su conjunto.

EL Manual Operativo (MO) constituye una guía de operación para la ejecución del Proyecto Hacienda Digital para el Bicentenario por parte del OE, quien actúa a través de la UCP para la gestión administrativa, técnica, legal y socioambiental del Proyecto conforme las responsabilidades, obligaciones y actividades que más adelante se detallan.

Este documento integra de manera general los acuerdos y condiciones definidos en el Contrato de Préstamo y los documentos que componen el marco legal del Programa, dentro del mecanismo de ejecución definido, para alcanzar los objetivos propuestos.

Hacen parte integral de este MO, la Ley N.º 9922 del 21 de noviembre de 2020 publicada en el Alcance digital N.º 310 de La Gaceta N.º 278 del 23 de noviembre de 2020, y el Contrato de Préstamo (Normas Generales, Estipulaciones Especiales y Anexos).



Además, forman parte del MO como Anexos los siguientes documentos: el Anexo 1 Análisis de Viabilidad Económica¹, Anexo 2 Evaluación Social y Ambiental MH-BM, Anexo 4 MH-DAF-PRO02-PCD-014 Asignación devolución o traslado de bienes patrimoniales, Anexo 5 Procedimiento AP-04-02-02 Pagos Directos con cargo a Recursos Externos, Anexo 6 Distribución Presupuestaria, Anexo 7 Marco para la Gestión del Portafolio de proyectos de Hacienda Digital, Anexo 8 Acuerdo N - DM - 0031 – 2020 Consejo Directivo, Anexo 9 MIDEPLAN-DM-OF-0955-2021 MH (DM-0935-2021), Anexo 10 020. MH (MIDEPLAN-DM-OF-0955-2021), Anexo 11 Procedimiento Financiero, Anexo 12 Plan de Adquisiciones, Anexo 13 Procedimientos de Adquisiciones, Anexo 14 Plan de Compromisos Ambientales y Sociales del Proyecto (PCAS), Anexo 15 Plan de Gestión Ambiental y Social, Anexo 16 Plan de Gestión Laboral (PGL), Anexo 17 Guía para la Creación y Gestión de Documentos Electrónicos y el Anexo 18 Project Appraisal Document.

1.2. Propósito y contenido del Manual Operativo

El MO ha sido elaborado para facilitar la ejecución del Proyecto Hacienda Digital, en adelante el Proyecto, teniendo en cuenta las normas del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial – BM) y estableciendo los procesos y procedimientos que deberán aplicar los responsables de la ejecución del Proyecto, conforme el Contrato de Préstamo, la Ley N.º 9922 del 21 de noviembre de 2020 publicada en el Alcance digital N.º 310 de La Gaceta N°278 del 23 de noviembre de 2020, y No Objetados por el BM.

El MO constituye una herramienta de acatamiento obligatorio para todas las entidades y personas encargadas de la ejecución del Proyecto, incluidos los organismos de control, reuniendo la información general del mismo, las reglas, los procedimientos, los instrumentos para su ejecución y los sistemas de seguimiento y monitoreo que deberán implementarse durante todo el desarrollo del Proyecto.

El MO junto con sus Anexos será adoptado por el Jerarca del Ministerio de Hacienda y oficializado por acuerdo y contará con la No Objeción del BM. Estará vigente durante todo el período de ejecución del Proyecto.

¹ Los Anexos 1, 2, 3 y 6 corresponden a documentos que fueron aprobados por el Directorio del Banco de previo a la firma del Contrato de Préstamo.



1.3. Uso y Actualizaciones del Manual Operativo

El MO podrá ser actualizado y mejorado durante la ejecución del Proyecto. Las modificaciones que se identifiquen como consecuencia de la implementación del Proyecto por cualquiera de las partes que intervienen en la ejecución serán preparadas por la UCP y enviadas al Banco por el Director del Proyecto para su No Objeción.

Ninguna de las disposiciones y modificaciones del MO y los Anexos podrá cambiar el propósito del Proyecto ni los acuerdos contenidos en el Contrato de Préstamo y la Ley N.º 9922 del 21 de noviembre de 2020 publicada en el Alcance digital N.º 310 de La Gaceta N°278 del 23 de noviembre de 2020, El OE y la UCP mantendrán en sus archivos todas las versiones del MO y los Anexos en forma electrónica, y velará por su correcta aplicación dentro del periodo en que cada versión esté vigente.

A efecto de facilitar y estandarizar el proceso de actualización del Manual, se establecen a continuación los lineamientos que debe seguir todo el personal involucrado en proponer cambios al mismo.

- Todo el personal técnico del Proyecto debe asumir el compromiso de observar oportunidades de mejoras al documento, de tal forma que contribuyan a mejorarlo, fortaleciendo de esta manera las capacidades técnicas y de gestión de todos los usuarios.
- Para formalizar la propuesta de cambios en alguna de las partes del Manual, el usuario debe completar el **registro para la modificación**, debiendo presentarla para aprobación del Director del Proyecto.
- Con el propósito de agilizar el proceso de cambio, el usuario debe brindar las especificaciones de los **cambios propuestos y la justificación** correspondiente.
- Si el cambio propuesto sugiere eliminar total o parcialmente un apartado existente en el Manual, se deberá adjuntar o incluir en la solicitud el apartado existente. Si el cambio es parcial, se deberán incluir o marcar las partes del documento o de la(s) página(s) que se solicita se eliminen.
- El Director del Proyecto deberá revisar la naturaleza del cambio propuesto y **firmará la solicitud revisada**. El Director del Proyecto presentará para no objeción del Banco el cambio propuesto, justificando su decisión en la solicitud. Una vez aprobado el cambio girará instrucciones a quien corresponda para en todas las copias electrónicas del Manual estén disponibles para uso del personal del Proyecto.



1.4. Preeminencia

Las normas de adquisiciones del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento prevalecerán sobre las leyes locales. Si existiera algún conflicto entre la ley local y las normas de adquisiciones del Banco, **prevalecerá la norma del Banco**. Si existiera algún conflicto entre las normas de adquisiciones del Banco y este manual operativo, prevalecerán las normas de adquisiciones del Banco. Si existiera algún conflicto entre el Acuerdo de Préstamo y este manual operativo, prevalecerá el Acuerdo de Préstamo. Para todas las contrataciones se aplicarán las normas establecidas por el Banco.

Las normas aplicables que se requieran en el desarrollo del Proyecto en orden de preeminencia serán: (i) disposiciones contenidas en el Contrato de Préstamo N°9075-CR, (ii) Políticas del BM, (iii) lo establecido en este MO.

La selección y contratación de consultores deberá ser llevada a cabo de conformidad con las disposiciones contenidas en las Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BM (Regulaciones de Adquisiciones para Prestatarios en Proyectos de Inversión de Julio de 2016 Revisada noviembre 2017 y agosto 2018)

La adquisición de bienes, obras y servicios diferentes a consultoría se llevará a cabo de conformidad con las disposiciones establecidas en las Políticas para la adquisición de bienes y obras financiados por el BM (Regulaciones de Adquisiciones para Prestatarios en Proyectos de Inversión de Julio de 2016 Revisada noviembre 2017 y agosto 2018).

La selección de personal que conformará la UCP será realizado bajo los procedimientos contenidos en las Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BM y deberán contar con la No objeción.

Las políticas de adquisiciones del Banco antes citadas hacen parte de este Manual y pueden ser consultadas en las siguientes direcciones de Internet: <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/procurement-projects-programs>. El Plan de Adquisiciones señalará claramente las modalidades y métodos de contratación, así como el estatus de revisión previa o posterior.

Los métodos de adquisiciones que deben ser aplicados en la ejecución del Proyecto corresponden a los indicados en la Tabla 1 Procedimiento de adquisiciones a aplicar



Tabla 1 Procedimiento de adquisiciones a aplicar

Código de la Categoría de Adquisiciones	Definición de la Categoría de Adquisiciones
GO	Bienes
CS	Servicios de Consultoría
NC	Servicios de No Consultoría
Código del Método de Adquisiciones (Consultoría)	Definición de la Categoría de Adquisiciones
QCBS	Selección basada en Calidad y Costo
FBS	Selección bajo Presupuesto Fijo
LCS	Selección basada en el Menor Costo
QBS	Selección basada en la Calidad
CQS	Selección basada en la Calificación de los Consultores
CDS	Selección basada en una sola Fuente
INDV	Selección de Consultor Individual
Código del Método de Adquisiciones (Bienes)	Definición de la Categoría de Adquisiciones
RFP	Solicitud de Propuestas
RFB	Solicitud de Ofertas
RFQ	Solicitud de Cotizaciones
DIR	Contratación Directa
CD	Diálogo Competitivo
UN	Agencias de Naciones Unidas
EA	Subasta a la Baja
IMP	Importaciones
COMM	Commodities
CDD	Participación de la Comunidad
APA	Disposiciones Alternativas de Adquisiciones
CP	Prácticas Comerciales



Código del Método de Adquisiciones (No Consultoría)	Definición de la Categoría de Adquisiciones
RFP	Solicitud de Propuestas
RFB	Solicitud de Ofertas
RFQ	Solicitud de Cotizaciones
DIR	Contratación Directa
CD	Diálogo Competitivo
UN	Agencias de Naciones Unidas
EA	Subasta a la Baja
CDD	Participación de la Comunidad
FCA	Force Account
APA	Disposiciones Alternativas de Adquisiciones
PPP	Asociaciones Público-Privadas
CP	Prácticas Comerciales

*En caso de que costo estimado de la consultoría sea superior al equivalente a USD 3.000.000 se deberán anunciar las solicitudes de expresiones de interés en el UNDB online y también se podrá anunciar sus solicitudes en un periódico internacional o una revista técnica.

En lo que respecta a temas del compromiso ambiental y social, el proyecto contempla los siguientes aspectos:

- La República de Costa Rica implementará medidas y acciones significativas para que el Proyecto se ejecute de conformidad con los Estándares Ambientales y Sociales (EAS). En este Plan de Compromiso Ambiental y Social (PCAS) se establecen las medidas y acciones significativas y todos los documentos o planes específicos, así como el plazo para llevar a cabo cada uno de ellos.
- La República de Costa Rica también cumplirá con las disposiciones de todos los demás documentos ambientales y sociales (A&S) requerido en virtud de los EAS y mencionados en este PCAS, como la Evaluación Social (ES), el Plan de Gestión Ambiental y Social (PGAS), el Plan de Participación de las Partes Interesadas (PPPI), el Marco de Planificación de los Pueblos Indígenas (MPPI), el Plan de Pueblos Indígenas (PPI) y los Procedimientos de Gestión Laboral (PGL), además de los cronogramas especificados en dichos documentos y los plazos especificados en esos documentos de A&S. Estos documentos podrán ser revisados en distintos momentos



durante la implementación del proyecto, habiendo un **acuerdo previo por escrito de parte del Banco.**

- La República de Costa Rica será responsable del cumplimiento de todos los requisitos del PCAS
- La aplicación de las medidas y acciones significativas establecidas en este PCAS serán monitoreadas e informadas al Banco por la República de Costa Rica según lo requiera el PCAS y las condiciones del acuerdo legal, y el Banco supervisará y evaluará el progreso y la finalización de las medidas y acciones significativas a lo largo de la implementación del Proyecto.
- Según lo acordado por entre el Banco y la República de Costa Rica, este PCAS podrá revisarse periódicamente durante la ejecución del Proyecto para reflejar la **gestión adaptativa** de los cambios de Project y las circunstancias imprevistas, o en respuesta a la evaluación realizada según el PCAS de los resultados del proyecto. En tales circunstancias, la República de Costa Rica, a través del OE, **acordará los cambios con el Banco y actualizará el PCAS para reflejarlos.** Los acuerdos sobre los cambios realizados en el PCAS se documentarán a través del **intercambio de cartas firmadas** entre el Banco y el ministro a cargo del OE. La República de Costa Rica **divulgará** sin demora el PCAS actualizado.
- Cuando los cambios en el proyecto, las circunstancias imprevistas o los resultados del proyecto deriven en **cambios en los riesgos e impactos** durante la ejecución del proyecto, la Republica de Costa Rica proporcionará **fondos adicionales**, si es necesario, para implementar las medidas que permitan abordar estos riesgos e impactos.



CAPITULO II: OBJETIVOS Y DESCRIPCION DEL PROYECTO

Costa Rica es una de las naciones políticamente más estables, progresistas y prósperas de América Latina y el Caribe (ALC). Desde las primeras elecciones presidenciales bajo la nueva constitución en 1953, los gobiernos han priorizado el bienestar social y el desarrollo del pueblo costarricense. Es una de las democracias más consolidadas y antiguas de la región.

El país ha invertido en un estado de bienestar con importantes logros sociales. El gasto público corresponde a uno de los más altos de América Latina, primordialmente, en salud y educación. Su política social se ha abocado en garantizar el acceso a servicios básicos universales; la educación preescolar y general básicas son obligatorias y gratuitas, aunado a esto la educación diversificada también es gratuita. Por su parte, el sistema de salud es solidario, y el país posee una esperanza de vida similar a los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

En el plano económico, las políticas orientadas al exterior de Costa Rica han transformado su economía, al pasar de una economía basada en la exportación de productos agrícolas a una caracterizada por una mayor integración comercial y recepción de mayores flujos de Inversión Extranjera Directa (IED) en sectores de alta tecnología.

No obstante, a pesar del crecimiento razonable y un fuerte compromiso con el pacto social, la reducción de la pobreza se ha estancado y la desigualdad está aumentando. Asimismo, el PIB per cápita de Costa Rica no ha mostrado signos de convergencia hacia los de los países con mayores ingresos. Mientras que las presiones fiscales amenazan con socavar la sostenibilidad del pacto social.

Los ingresos fiscales de Costa Rica son bajos en relación con sus pares e insuficientes para financiar las necesidades actuales de gasto del país. La baja relación impuestos / PIB se debe en parte a las debilidades en la estructura del sistema tributario, que incluyen exenciones extensivas, complejidad excesiva, una base limitada y baja productividad tributaria.

El Gobierno, consciente de estas deficiencias, promulgó reformas críticas de la política fiscal, las cuales se aprobaron en diciembre de 2018, con la Ley 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas. La misma reemplazó el impuesto sobre ventas con un impuesto al valor agregado (IVA), que amplía la base impositiva al incluir servicios, introduce medidas para evitar la erosión de la base impositiva y un nuevo régimen impositivo para los ingresos de capital y las ganancias de capital, modificaciones al impuesto



sobre la renta, así como a la Ley de Salarios, y se incluye una Regla Fiscal. Dicha reforma podría generar ahorros fiscales potenciales de 3.94 puntos porcentuales del PIB, lo anterior durante el período 2019-2023. Las medidas contenidas en la Ley 9635 se han implementado según lo previsto y, en algunos casos como la recaudación del IVA, los resultados iniciales fueron prometedores.

Asimismo, se han tomado medidas adicionales para mejorar las finanzas del sector público no financiero, como la inclusión de los órganos desconcentrados en el presupuesto nacional, situación que reducirá las rigideces presupuestarias y puede generar ahorros adicionales. Al respecto, es importante tomar en consideración que las autoridades del Ministerio de Hacienda, conscientes de la situación de obsolescencia y falencia que en general poseen los sistemas informáticos, están buscando una reforma a la Ley para que su incorporación se postergue a 2022.

Anudado a lo anterior, se ha planteado una renovada estrategia de gestión de la deuda del sector público, con el objetivo de mejorar la gobernanza y la coordinación entre las entidades y, en última instancia, alargar los vencimientos y reducir las tasas al concentrar las emisiones en unos pocos instrumentos y ampliar la base del inversor. El Banco Central de Costa Rica (BCCR) en el Programa Macroeconómico 2020-2021, estimó un crecimiento de 2,1% para 2019 y 2,5% para 2020, mostrando un ajuste a la baja con respecto a las proyecciones publicadas en julio 2019 (2,2% y 2,6% para 2019 y 2020, respectivamente). Esta situación se asocia, de acuerdo con el BCCR, con una peor trayectoria de la de la economía internacional, incertidumbre y pesimismo entre consumidores y empresarios, cuyos efectos se ven reflejados en el consumo y la inversión. Asimismo, la menor ejecución de obra pública influyó en la reducción de la expectativa de crecimiento.

Dado que estos riesgos continúan vigentes, se mantendrá un monitoreo constante en aras de asegurar la identificación de medidas preventivas a la materialización de estos.

En este contexto, el Ministerio de Hacienda es la institución rectora de la política fiscal, por lo que debe garantizar la obtención y aplicación de los recursos públicos, según los principios de economía, eficiencia y eficacia. Lo anterior, mediante procesos modernos e integrados, para lograr una sociedad más próspera, justa y solidaria.

2.1. Objetivo General

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

2.2. Objetivos específicos²

- Implementar 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 ingreso.
- 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.

2.3. Descripción de los componentes del proyecto, estrategias y resultado esperados

2.3.1. Componente 1: Fortalecimiento de la gestión del gasto público.

Este componente fortalecerá la capacidad del MH en las áreas de política fiscal y planificación, gestión y control de gastos. Asimismo, apoyará la reorganización de las funciones y prácticas de gestión financiera, el desarrollo de capacidades y los sistemas de tecnología de la información. Promoverá la toma de decisiones basada en la evidencia y la integración del cambio climático y las consideraciones de género en la gestión financiera pública. El mismo se encuentra conformado por tres subcomponentes, los cuales se muestran a continuación:

- Fortalecer la política y planificación del gasto: Mejorar la alineación de políticas y la efectividad del gasto público y apoyar el desarrollo de una estrategia de gestión financiera que guiará el

² Lo anterior, tomando en consideración que los sistemas resultan la herramienta vital para el cumplimiento de las funciones que le competen a esta cartera, no solo desde la visión del gasto, sino también de la del ingreso, destacando dentro de esta última el llegar a satisfacer un requerimiento latente de la opinión pública que demanda conocer el logro de una recaudación efectiva, eficiente y económica.



proceso de reforma a mediano plazo. Asimismo, el desarrollo y aplicación de herramientas para la toma de decisiones basadas en evidencia donde se incluyen: (i) revisiones periódicas de gastos y evaluaciones de programas; (ii) integración del cambio climático, (iii) gestión del riesgo de desastres y consideraciones de género en la planificación del gasto; (iv) fortalecimiento de las prácticas de inversión pública, en todo el ciclo del proyecto y la gestión de carteras y activos; (v) fortalecimiento de la planificación de gastos, incluidos los instrumentos fiscales, de gastos y presupuestarios de desarrollo a mediano plazo; (vi) aplicación sistemática de presupuestos orientados a resultados; y (vii) consolidación de información y presentación de informes de gestión fiscal.

- Simplificar el ciclo del gasto público: Mejorar la integración funcional, la confiabilidad y la puntualidad de la información, y los procesos de gestión financiera, abarcando la formulación y ejecución del presupuesto, contabilidad, tesorería, inversión pública, gestión del recurso humano y gestión de activos. El subcomponente apoyará en: (i) revisión y actualización del marco institucional, legal y operativo; (ii) simplificación y racionalización de procesos y procedimientos propuesto de la administración financiera; (iii) expansión de la cuenta única del tesoro; (iv) aplicación de normas internacionales de contabilidad, que incluyen las NICSP; (v) diseñar e implementar una estrategia de gestión de la deuda y un programa de emisión; (vi) racionalizar el registro de ingresos para el presupuesto y la contabilidad; (vii) fortalecimiento de los controles de nómina; y (viii) fortalecimiento de los procedimientos de gestión de activos.
- Modernizar los sistemas de información de gestión de las finanzas públicas: Renovación de los sistemas de información de gestión financiera pública, lo que deriva en mejoras en la funcionalidad, la tecnología y la interconectividad. El sistema cubrirá una solución de software integrada que incluya: (i) formulación y gestión presupuestaria; (ii) gestión de pagos y recibos; (iii) gestión de efectivo; (iv) contabilidad (automática y registro); (v) gestión de la deuda; (vi) gestión de inversiones públicas; (vii) gestión de activos e inventarios; y
- (viii) cálculo de nómina y gestión de recursos humanos. Además, se integrará con sistemas de información internos y externos, incluido el sistema de contratación.

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

Este componente busca mejorar las capacidades operativas de la Dirección General de Tributación (DGT) y la Dirección General de Hacienda (DGH), con el fin de aumentar la cobertura de control, facilitar el cumplimiento voluntario de los contribuyentes y reducir las brechas de cumplimiento. Lo anterior, fortaleciendo los procesos centrales y los sistemas de información que respaldan la gestión, la



recaudación y el control fiscal, y garantizando la interoperabilidad entre los procedimientos y servicios. Por otra parte, abarca mejoras en la prestación de servicios a los contribuyentes, minimizando los costos de cumplimiento, limitar las prácticas de evasión de impuestos y garantizar la continuidad del servicio. Los subcomponentes son los siguientes:

- Racionalizar y automatizar los procesos tributarios centrales: Modernización y simplificación de los procesos operativos de DGT y DGH, a través de: (i) mapeo y la reingeniería de los procesos comerciales centrales de la administración tributaria; (ii) implementación de un sistema integrado administración tributaria y gestión de información fiscal; (iii) desarrollo de una cuenta corriente sólida de contribuyentes y un modelo integrado de cumplimiento tributario; (iv) desarrollo de un administrador de casos que permita la administración y el seguimiento de los problemas internos y los procedimientos de los contribuyentes, desde su origen hasta su conclusión; (v) mejoras en el registro de contribuyentes y la funcionalidad de facturación electrónica; y (vi) desarrollo de servicios digitales. Asimismo, se desarrollará un análisis para la actualización del marco normativo existente.
- Mejorar los servicios al contribuyente, tanto para los ciudadanos como empresas: Implementación de aplicaciones orientadas al cliente para el registro de contribuyentes, presentación de declaraciones electrónicas, servicio de asistencia automatizado y acceso en línea a registros y perfiles de contribuyentes, a través de puntos de acceso multicanal y aplicaciones móviles. Asimismo, abarca mejoras en los servicios prestados en las distintas oficinas de campo.
- Diseñar e implementar una estrategia integral de cumplimiento: Fortalecimiento de la gestión del cumplimiento mediante la introducción de una estrategia de cumplimiento dirigida y basada en el riesgo, la cual promueve el uso más eficiente de los datos y las fuentes de información fiscal para los controles preventivos, la auditoría fiscal y la aplicación. Esta estrategia incluirá el diseño e implementación de un sistema integrado de gestión de riesgos que permita contar con una visión integral del riesgo sobre el comportamiento de los contribuyentes. Asimismo, se introducirán técnicas y mecanismos de auditoría avanzada que permitan que los datos coincidan automáticamente con la información de terceros, permitiendo una detección más efectiva de la evasión y el fraude fiscal.

2.3.3. Componente 3: Mejorar los controles aduaneros y los servicios para facilitar el comercio en Costa Rica

Este componente fortalecerá los procedimientos, controles y servicios de Dirección General de Aduanas (DGA) y la Policía de Control Fiscal (PCF) para facilitar el comercio, mejorar el entorno empresarial y sostener la recaudación de ingresos. Lo anterior, mediante la implementación de actividades que se



centren en la introducción de procedimientos simplificados de despacho y control, basados en el riesgo que reduzcan el esfuerzo y el tiempo de los comerciantes para cumplir con los trámites y procedimientos de importación, exportación y tránsito. Los subcomponentes corresponden a:

- Fortalecer los controles aduaneros y los procedimientos de despacho: Revisión y actualización del marco normativo, mapeo y rediseño de los procesos comerciales básicos de administración de aduanas y el reemplazo del Sistema de Tecnología de la Información para el Control de Aduanas (TICA). Respecto al último punto, el nuevo sistema incorporará lo relacionado a gestión de riesgos, trazabilidad de carga, cumplimiento histórico de cada comerciante, intercambio de información y reconocimiento de Operadores Económicos Autorizados. Por otra parte, abarca el desarrollo de capacidades técnicas de DGA y PCF, mediante la implementación de una política operativa y una estrategia de sostenibilidad para la adopción de tecnologías modernas y una mejor gestión de datos para inteligencia y gestión de riesgos.
- Mejorar los servicios de facilitación del comercio: Simplificación de los servicios y aplicaciones orientadas al cliente para facilitar las transacciones comerciales y el acceso a la información. Dentro de las actividades programadas se encuentran: (i) asistencia técnica para acelerar la liberación y el despacho de mercancías, como el procesamiento previo a la llegada, los envíos acelerados y la cooperación de la agencia fronteriza; (ii) desarrollo de servicios digitales, aplicaciones móviles para facilitar los servicios comerciales y desarrollo de un portal de información comercial; (iii) integración de datos entre aduanas, la ventanilla única de comercio y otras agencias fronterizas para acelerar el despacho fronterizo y proporcionar información precisa; (iv) capacitación continua sobre nuevos procedimientos para comerciantes; y (v) estudios de liberación de tiempo y reducciones continuas de cuellos de botella en los procesos comerciales
- Implementar un marco basado en el riesgo y auditoría posterior al despacho: Desarrollo e implementación de un sólido marco de gestión de riesgos para mejorar el rendimiento de DGA y PCF, y promover un uso más eficiente de la información para la retroalimentación de los resultados de las inspecciones y apoyar la auditoría, el control y la gestión de las aduanas. El nuevo sistema se basará en una estrategia integral de cumplimiento aduanero que diferencia los controles para los comerciantes y otros operadores aduaneros. Asimismo, se permitirá compartir información con la administración tributaria para proporcionar una visión integrada del riesgo de los comerciantes y operadores de aduanas. También, compartirá información e interactuará con los sistemas de otras agencias fronterizas para facilitar el comercio y mejorar el control.



2.3.4. **Componente 4: Fortalecer el entorno institucional y operativo del Ministerio de Hacienda, promoviendo su interoperabilidad.**

Este componente fortalecerá la gestión de recursos humanos del MH, modernizará e integrará su infraestructura tecnológica y respaldará las operaciones de gestión del cambio. Este contempla tres subcomponentes:

- Fortalecer la gestión de recursos humanos: Fortalecerá las funciones de gestión de recursos humanos de MH a través del desarrollo e implementación de una estrategia integrada de gestión de recursos humanos; el cual incluye un programa de desarrollo de capacidades internas y gestión de conocimiento. Asimismo, implica la modernización de los sistemas de recursos humanos y el modelo de comunicación interna. El proyecto fortalecerá la integridad y la transparencia de las operaciones de gestión del potencial humano, mejorando la función de auditoría interna, la unidad de investigación interna y diseñando e implementando una estrategia integral de transparencia.
- Modernizar e integrar la infraestructura de tecnología del Ministerio de Hacienda: Apoyará la modernización de la infraestructura del MH, así como el modelo operativo y las capacidades institucionales para promover una agenda de transformación digital. Busca el diseño y la implementación de, entre otras cosas: (i) una arquitectura empresarial que mejorará la interconectividad e interoperabilidad de los sistemas, incluidos los procesos transversales integrales para el intercambio de información, los datos y las arquitecturas tecnológicas en todo el Gobierno; (ii) arreglos modernos de Gobierno de TI que incluyen un plan de continuidad del negocio; (iii) un sistema de gestión de documentos digitales; (iv) una plataforma de análisis de datos para administraciones de ingresos y gastos; y (v) una estrategia para migrar la infraestructura tecnológica a una nube, incluida la actualización de los equipos de red y telecomunicaciones. Dadas las deficiencias actuales en seguridad de TI, este subcomponente proporcionará soporte específico para ciberseguridad.
- Soporte operativo y gestión del cambio: Desarrollo de una estrategia de gestión del cambio y la creación de capacidad de gestión. La estrategia incluirá elementos como: (i) sensibilización de los funcionarios del MH, sobre los objetivos y cambios derivados del proyecto; (ii) capacitación del personal sobre el uso de los nuevos sistemas tecnológicos; (iii) campaña de comunicación para sensibilizar a las partes interesadas y capacitar a los contribuyentes sobre las nuevas regulaciones y herramientas.
- Asistencia técnica flexible: Aborda cuestiones técnicas y políticas a través de insumos de asistencia técnica, a corto plazo, que surgirán en el proceso de modernización institucional proceso de reforma.



2.3.5. 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 y la gestión de los documentos, con el fin de atender de manera oportuna las obligaciones contractuales contraídas, así como, los requisitos que, por ley, se le deben conferir a los documentos producidos y recibidos, durante todo el ciclo de vida del proyecto.



CAPITULO III COSTO DEL PROYECTO Y PLAN DE INVERSIONES

El Proyecto tiene un presupuesto total de ciento cincuenta y seis millones seiscientos cuarenta mil dólares (USD 156.640.000.00) y es financiado con recursos provenientes del Contrato de Préstamo N°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”, suscrito entre la República de Costa Rica y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, de conformidad con el Plan de Adquisiciones del Proyecto acordado entre la UCP y el Banco, es la que se indica en la Tabla 02, haciendo la salvedad de que se trata de costos estimados:

Tabla 2 Cuadro de Costos y Financiamiento (en millones de USD)

Componentes	Costos ³
Componente 1. Fortalecimiento de la gestión del gasto público	\$44,437,000.00
Componente 2. Mejora de la eficiencia y orientación al cliente de la administración tributaria	\$27,756,000.00
Componente 3. Mejorar los controles aduaneros y los servicios para facilitar el comercio en Costa Rica	\$53,036,000.00
Componente 4. Fortalecer el entorno institucional y operativo del Ministerio de Hacienda, promoviendo su interoperabilidad.	\$23,011,000.00
Componente 5. Gestión de proyectos y desarrollo de capacidades	\$8,400,000.00
Total	\$156,640,000.00³

Conforme lo estipulado en el Contrato de Préstamo y el Plan de Inversiones antes definido, de previo a iniciar cualquier proceso de ejecución, los proyectos a desarrollar con cargo al Proyecto deberán ser presentados por el OE al Banco, solicitando que se considere la elegibilidad de estos para su financiamiento. Para estos propósitos el OE, con base en el estudio de factibilidad del proyecto e informes elaborados por la UCP, debe demostrar al Banco que el proyecto cumple con los objetivos y es factible desde el punto de vista técnico, económico y socioambiental, conforme los requisitos de elegibilidad.

Asimismo, como recurso complementario a la Tabla 02 supra, se encuentra en el Anexo 6 Distribución Presupuestaria vigente a la fecha de los recursos del Contrato de Préstamo en cuestión. Este documento debe ser consultado constantemente, puesto que podrá ser sujeto de cambios durante toda la ejecución del Proyecto.

³ Las cifras por componente corresponden al presupuesto original, las cuales estarán sujetas a ajustes durante la vida del proyecto según sean ejecutados los recursos.



CAPITULO IV: MECANISMO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Descripción de aspectos de gestión de proyectos

La UCP tendrá un especialista Coordinador en Planificación y Seguimiento, Monitoreo y Evaluación con amplia experiencia en proyectos cascada y ágiles, quien coordinará con el Director de la UCP.

La ejecución se abordará tomando en cuenta las áreas de conocimiento del PMI y los cinco grupos de procesos básicos para cada proyecto del portafolio de proyectos de Hacienda Digital, donde:

- A. Inicio: esta fase representará el 5% del avance del total de cada proyecto. Para obtener este 5%, la UCP deberá de preparar y revisar los Términos de Referencia del proyecto, obteniendo la No Objeción por el Banco Mundial, para realizar las publicaciones de licitación y así entrar al proceso de negociación con los interesados, hasta lograr la adjudicación de con los oferentes.
- B. Planeación: esta fase representará el 10% del avance del total de cada proyecto. Los oferentes adjudicados deben de presentar su propia propuesta de planificación para el proyecto, la cual deberá de estar alineada a la guía establecida en el Anexo 7 Marco para la Gestión del Portafolio de proyectos de Hacienda Digital. Además, esta propuesta deberá de contener la división de productos a entregar, donde cada producto o entregable tendrá un peso específico y correlacional al porcentaje de avance de la ejecución. Luego de la revisión y/o actualización de la propuesta, la UCP deberá de otorgar su visto bueno y así iniciar la ejecución de cada proyecto.
- C. Ejecución y cierre: esta fase representará el 85% del avance del total de cada proyecto. Cada producto y/o entregable será medido según los criterios de calidad y aceptación establecidos en el plan. Otorgando el porcentaje de avance según corresponda. Además, deberá de contener el visto bueno de su entrega satisfactoria por parte de la UCP.
- D. Monitoreo y control: esta fase es continua y constante, dando seguimiento a los proyectos, componentes y al portafolio completo, ayudando a visualizar riesgos y problema en etapas tempranas, para dar posibles planes de mitigación y evitar un impacto que perjudique los objetivos del proyecto.

El comportamiento e interacción entre las fases anteriores dependerá del ciclo de vida del proyecto donde se podrían aplicar las prácticas ágiles para ir generando valor en el menor tiempo posible, mediante una planificación progresiva en cada proyecto.

Los pasos para seguir para esta ejecución se encuentran especificados en el Anexo 7 Marco para la Gestión



del Portafolio de proyectos de Hacienda Digital, para la Gestión del Portafolio de Proyectos dentro del PHDB.

Para garantizar la entrega exitosa y oportuna de los objetivos del proyecto se utilizarán las siguientes herramientas tecnológicas:

1. Project Online
2. Project Desktop
3. SharePoint
4. Microsoft Planner.

4.1. Manual de Gobernanza

Este capítulo constituye una guía para la gobernanza del PHD. Contiene una descripción de la visión estratégica, la estructura organizativa, los roles, las responsabilidades, los mecanismos de gestión y coordinación. Es un instrumento para los funcionarios del Ministerio de Hacienda (MdH), los equipos de trabajo del PHD y otros actores involucrados para llevar a buen término el proceso de transformación del modelo de gestión hacendaria. Este capítulo contiene esas definiciones y pretende constituirse en una herramienta útil para lograr una oportuna y adecuada gobernanza.

En particular persigue:

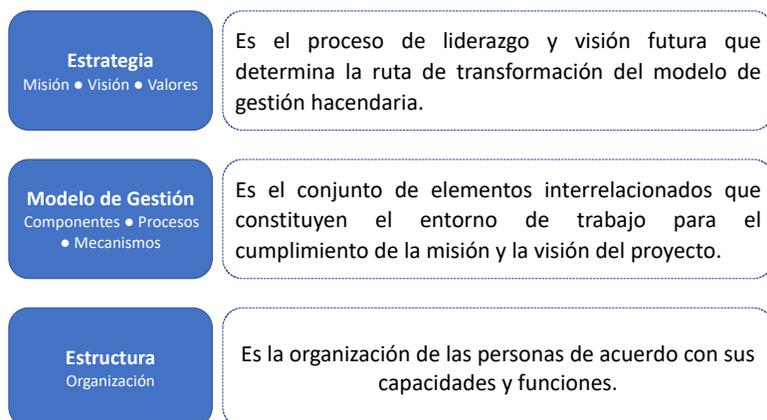
1. Proveer a los diferentes equipos de trabajo de los mecanismos y niveles de autoridad para la ejecución del PHD.
2. Determinar la forma y periodicidad sobre como el equipo de proyecto decide, organiza, envía, recibe y documenta los entregables generados en el PHD.
3. Establecer las responsabilidades de los diferentes roles sobre las actividades que se ejecutan en el PHD.
4. Contribuir a asegurar la debida y oportuna gestión de riesgos e incidentes en el PHD.
5. Contribuir a garantizar la adecuada ejecución del PHD.

Los elementos de gobernanza deben estar alineados con las buenas prácticas para la gestión de proyectos y con estándares de gestión de proyectos internacionalmente reconocidos.

Un modelo de gobernanza debe considerar un conjunto de dimensiones que operen en forma armoniosa y coordinada. La siguiente gráfica ilustra las dimensiones y los elementos que conforman la gobernanza



del PHD.



*Figura 1. Dimensiones y Elementos de la Gobernanza del Proyecto Hacienda Digital
Fuente: Adaptación a partir de Meuleman*

4.1.1 Estrategia

El objetivo del PHD se logrará a través de la modernización y digitalización del Ministerio de Hacienda para facilitar los servicios, pagos tributarios y aduaneros, reducción de la evasión fiscal, mejora de la gestión de los gastos públicos y transformación de la cultura institucional del Ministerio de Hacienda. Para ello es necesario adecuar la normativa, las estructuras, y la organización del MH, y dotar a sus funcionarios y usuarios de herramientas que permitan a la administración prestar un servicio eficiente y oportuno y al ciudadano tener acceso de forma amigable y segura a los sistemas que debe utilizar. Tomando en cuenta lo anterior, se definió la estrategia del PHD:

Visión del Proyecto Hacienda Digital

Hacer del Ministerio de Hacienda la institución líder en innovación y gestión eficiente de los recursos públicos con el fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Misión 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.



Valores del Proyecto Hacienda Digital

Compromiso: Utilizamos todas nuestras capacidades para ejecutar lo encomendado, nos identificamos con la misión y visión institucional y del PHD, el esfuerzo realizado para lograrlas y la responsabilidad que nos compete.

Trabajo en equipo: Buscamos lograr una buena interacción entre los integrantes del PHD y nos complementamos en nuestras capacidades y talentos para lograr el objetivo.

Transparencia: Actuamos de forma ética y hacemos recomendaciones sin ningún tipo de influencia, brindando criterios técnicos ajustados a las necesidades de la Institución y rendimos cuentas de manera sistemática a las entidades rectoras.

Innovación: Constantemente analizamos procesos y resultados que modifican elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorándolos o creando nuevos que impacten de manera favorable el Nuevo Modelo de Gestión Hacendaria.

4.1.2 Modelo de Gestión

Procesos del Proyecto Hacienda Digital

Para lograr una ejecución coordinada y armónica del PHD se han definido tres niveles:

- Nivel Estratégico (Dirección Estratégica): Encargado de la orientación estratégica y coordinación general de políticas del PHD; del seguimiento de las reformas propuestas y los avances en la ejecución; de la fijación de prioridades; de la resolución de controversias; y la colaboración interinstitucional.
- Nivel Táctico (Transformación del Modelo de Gestión): Liderado por el Director del Proyecto, el Nivel Táctico es el encargado de las definiciones técnicas y funcionales, la ejecución del Proyecto y sus actividades relacionadas. Este nivel es el ejecutor de la transformación del modelo de gestión hacendaria y el que hace posible la realización de la estrategia del PHD. En este nivel se da una alta interrelación entre los diferentes componentes del Proyecto, por lo que se creará un Comité de Coordinación e Integración que será liderado por el Director del Proyecto, por el PMO u otro rol designado; este Comité será integrado por los Coordinadores de Componente, los



Coordinadores de Proyecto del Ministerio de Hacienda y por los Gerentes de Proyecto por parte del contratista; contando, cuando se requiera, con el apoyo de los Líderes Funcionales, Líderes Técnicos y Consultores de Apoyo. Este comité se centrará en temas de integración transversales que puedan afectar a más de un componente.

- Nivel Operativo (Soporte Técnico Administrativo): Encargado de apoyar operativa y administrativamente a los niveles anteriores. Este nivel es un habilitador de la transformación del modelo de gestión hacendaria, en él se encuentran los procesos y agentes encargados de ejecutar las acciones que dan soporte técnico y administrativo al nivel estratégico y táctico del Proyecto, a saber, la Gestión Financiera, Gestión de Proyectos, Gestión de las Adquisiciones y Contrataciones, Gestión Social y Ambiental y Gestión del Capital Informacional.

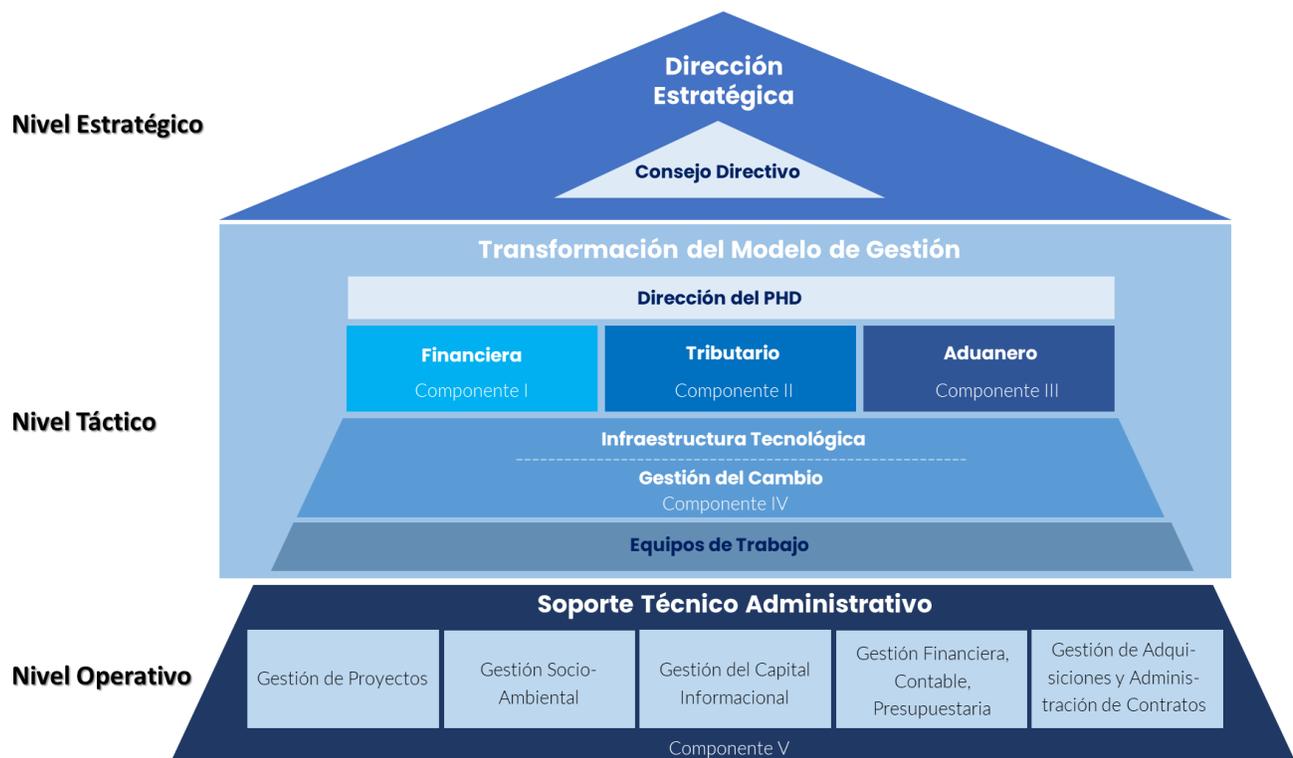


Figura 2- Gobernanza del Proyecto Hacienda Digital



Mecanismos de Gestión y Coordinación del Proyecto Hacienda Digital

En el PHD se dan múltiples Mecanismos de Gestión y Coordinación que implican interacciones entre los niveles anteriormente indicados, entre los cuales se encuentran:

Seguimiento y Control

Semanalmente (o cuando se acuerde entre las partes), se realizará una reunión de seguimiento para cada componente, de forma que permita un mejor enfoque en el tema abordado. En la misma los Gerentes de Proyecto de las empresas implementadoras (o quienes estos designen), harán una presentación del estado del proyecto, el cual debe haber sido previamente consensuado con las contrapartes del Ministerio de Hacienda. En dichas reuniones se monitoreará el cumplimiento de indicadores de tiempo costo y alcance, entregables (cuando corresponda), riesgos, incidentes, indicadores de madurez de transformación digital y de apropiación del cambio, entre otros temas de interés.

La Dirección del Proyecto realizará semanalmente una reunión de seguimiento con la UCP, con el fin de establecer líneas de actuación, analizar situaciones, etc. que se presenten en el marco de la Unidad Coordinadora y que deban ser conocidos y atendidos por los miembros.

Gestión de Riesgos del Proyecto

La gestión de riesgos es un aspecto vital para lograr los objetivos del Proyecto. Como elemento central se identificarán los riesgos y se elaborará la matriz de Riesgos del PHD, que será monitoreada permanentemente para verificar su vigencia y analizar si debe eliminarse o agregarse algún otro elemento.

En la matriz de riesgos se establecerá para cada uno de ellos su descripción, probabilidad de ocurrencia, impacto, acciones preventivas que conlleven la disminución del impacto y/o probabilidad de ocurrencia, acciones de mitigación -si se materializa el riesgo- y responsables de cada acción de mitigación. Como mínimo cada mes serán revisados los riesgos de cada componente y proyecto, así como el plan de mitigación asociado. En las reuniones de seguimiento de los equipos de trabajo del PHD y de la UCP deben abordarse y analizarse los mismos. Este proceso quedará debidamente documentado.

Gestión de Incidentes

La identificación y manejo de los incidentes es uno de los aspectos críticos en cualquier proyecto, por lo que estos deben ser identificados y manejados apropiadamente.

Para el control de incidentes, debe guardarse la evidencia de estos, así como, el seguimiento que se



realizará. Cada proyecto debe manejar un registro de incidentes con el detalle del problema presentado, responsable de la solución y fechas de cumplimiento. Cualquier incidente que implique un impacto negativo en el cronograma, alcance o en el costo debe ser escalado al Director del Proyecto, quien una vez analizado el incidente determinará si debe escalarse al Consejo Directivo.

Aprobación de Entregables

Los entregables de cada proyecto, serán sometidos a un proceso de revisión intermedia que incluye la aprobación de los líderes técnicos y funcionales (según corresponda) incluyendo la aceptación del usuario clave, debiendo quedar la correspondiente evidencia. La aprobación final de los entregables será realizada por el Coordinador de Proyecto, quien firmará el Acta de aceptación de entregables. Esta última es requisito indispensable para la realización de cualquier pago. Para los entregables de consultorías puntuales, la aprobación se realizará por parte del Administrador del Contrato y Director del Proyecto o solo el Director del Proyecto o matriz de responsabilidad según corresponda. Deberán respetarse los plazos acordados entre las partes para la revisión de los distintos entregables.

Administración de Cambios

Deberá llevarse un estricto control de los requerimientos solicitados y de su cumplimiento. No obstante, en el proyecto pueden surgir necesidades no previstas debido a promulgación de nuevas leyes, cambios o derogaciones de estas, elementos que ya no se requieren, funcionalidades que no se solicitaron pero que son imprescindibles. En esos casos el solicitante del cambio deberá llenar el formulario establecido para tal efecto. Dicho control de cambios deberá ser presentado en las reuniones de seguimiento de cada proyecto y ser escalado al Consejo Directivo cuando a criterio del Director sea necesario.

Gestión de Conocimiento

La acumulación de experiencias y aprendizajes, así como el intercambio y gestión de la información que se genere, servirán de base para la construcción del conocimiento -que debe compartirse-, y que será parte esencial de la ejecución del trabajo, el fortalecimiento de la gestión, la facilitación de los procesos y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

En la Gestión de Conocimiento no solo se implementarán las acciones o mecanismos orientados a generar, identificar o apropiar conocimiento, sino que también se realizarán aquellas otras que apoyen la captura, transferencia, difusión y preservación del conocimiento adquirido y que compondrá la propiedad intelectual del Ministerio; en este sentido, el conocimiento explícito que se genere, se materializará y evidenciará en la producción documental del Proyecto, a través de notas de conocimiento, manuales, expedientes, etc., siendo un eje esencial en la consolidación de la Gestión de Conocimiento y en la

Gestión y Preservación Documental del Proyecto como parte, no solo, de las obligaciones preceptivas que actualmente se tiene contraídas, sino como parte, del acceso e intercambio del conocimiento que debe garantizarse.

4.1.3 Estructura

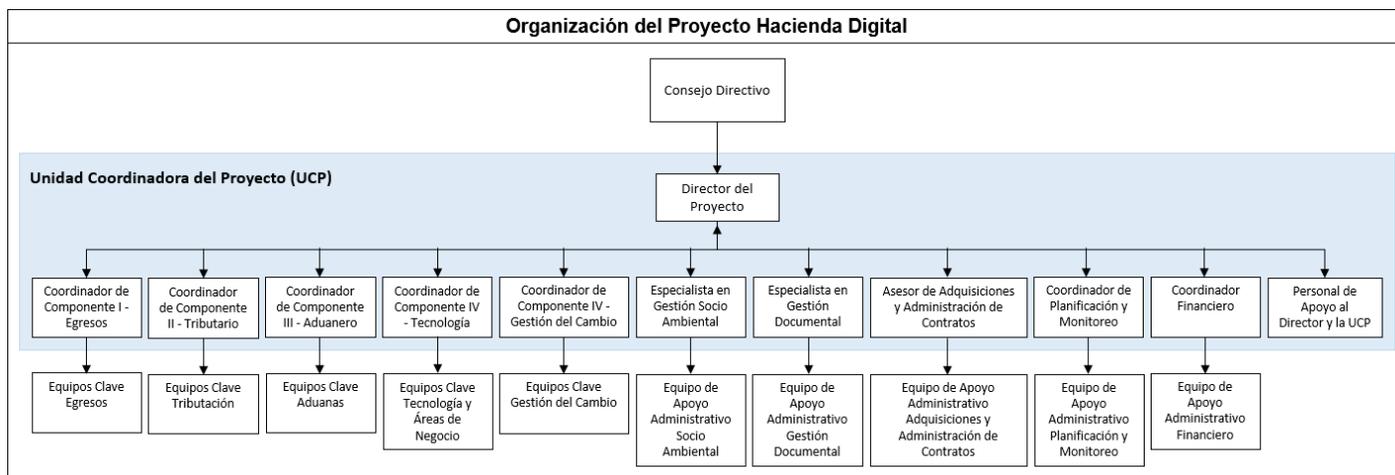


Figura 3- Organización del Proyecto Hacienda Digital

Consejo Directivo

Es un órgano colegiado, creado por acuerdo DM-0031-2020 del 30 de abril de 2020, con poder para la toma de decisiones e influencia dentro del Ministerio, a fin de garantizar una ejecución fluida y ordenada del Proyecto. Es responsable de fijar las prioridades de Proyecto, de promover la colaboración interinstitucional, de velar por su ejecución y de tomar las decisiones estratégicas para el logro de los objetivos. El Consejo Directivo está integrado por el Ministro de Hacienda, quien lo preside, el Viceministro de Egresos, el Director de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC) y la Directora de la Oficialía Mayor y de la Dirección Administrativa y Financiera.

El Consejo Directivo sesiona de forma ordinaria una vez al mes y, de forma extraordinaria, cuando así se requiera.



Unidad Coordinadora del Proyecto

Está conformada por un equipo profesional de apoyo técnico interdisciplinario, liderado por el Director del Proyecto. La unidad coordinadora fue creada mediante el artículo 2 – Ejecución del proyecto de Ley N.º 9922 del 21 de noviembre de 2020 publicada en el Alcance digital N.º 310 de La Gaceta N°278 del 23 de noviembre de 2020.

Los integrantes de la UCP participan en la toma de decisiones relacionadas con la ejecución del proyecto, la preparación, aprobación y supervisión de los documentos e informes (incluyendo los Informes de Seguimiento y los informes que deben presentarse al Banco en cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Contrato de Préstamo). Además, ejecuta las actividades previstas en el Contrato de Préstamo relativas a la Gestión Técnica Financiera y Administrativa del Proyecto.

Director del Proyecto

El Director del Proyecto ostenta la máxima jerarquía administrativa para las funciones ejecutivas de la Unidad Coordinadora, es el responsable de la toma de decisiones, de la dirección de la UCP y de su coordinación, asegurando el cumplimiento del alcance total del Proyecto de acuerdo con lo previsto en los indicadores de los objetivos de desarrollo del Proyecto, con los recursos disponibles, en el plazo establecido y velando por la calidad de los entregables, además tiene asignadas todas aquellas labores de supervisión derivadas de su ejecución.

La Dirección del Proyecto cuenta con personal de apoyo y asistencial encargado de asesorar al Director y al equipo de la Unidad Coordinadora de Proyecto en la solución de las situaciones de carácter administrativo que se presentan durante la ejecución del Proyecto.

Coordinador de Componente

Es el responsable de gestionar los recursos de personal, material y logístico para que las actividades y proyectos específicos del componente a su cargo se ejecuten de manera óptima y alineados a las buenas prácticas en cada materia. Articula y coordina con los diferentes actores internos (direcciones del MH participantes) y externos (entes rectores, contratistas o empresas adjudicadas), preservando los intereses del MH.

Supervisa las acciones de los Coordinadores de Proyecto que tenga a su cargo, dando seguimiento a las actividades del cronograma y reporta al Director del Proyecto el estatus de las actividades y su cumplimiento, emitiendo las recomendaciones que considere pertinentes.

Identifica y gestiona los riesgos que surjan en la ejecución del componente a cargo, para proponer al



Director del Proyecto las medidas necesarias para su mitigación, dando además el respectivo seguimiento a las acciones tomadas y evaluación posterior de los riesgos detectados.

Analiza y coordina con sus pares y la Dirección del Proyecto los alcances y acciones que impactan de forma transversal al Proyecto.

Especialista en Gestión Socio Ambiental

La Gestión Ambiental y Social del Proyecto Hacienda Digital, responde a la necesidad de identificar y manejar, aquellos posibles riesgos e impactos derivados de la ejecución del Proyecto, con el fin de desarrollar una serie de estrategias, que permitan prevenirlos, mitigarlos y/o compensarlos

El Especialista en Gestión Socio Ambiental vela por el cumplimiento de las disposiciones y estándares de carácter social y ambiental, establecidas tanto en la legislación costarricense como en los Estándares Ambientales y Sociales (EAS) especificados en el Marco Ambiental y Social (MAS) del Banco Mundial incluyendo: Evaluación Social (ES), Marco de Pueblos Indígenas (MPI), Plan de Pueblos Indígenas (PPI), Plan de Gestión Ambiental y Social (PGAS), Plan de Participación de Partes Interesadas (PPPI), Plan de Gestión Laboral (PGL), así como el Plan de Compromiso Ambiental y Social (PCAS).

Especialista en Gestión Documental

Realiza todas las tareas y procedimientos necesarios, orientados a lograr y mantener una eficiente y correcta gestión de los documentos del Proyecto, así como un control eficaz y sistemático en la creación, recepción, mantenimiento, uso y disposición de los documentos, como prueba y evidencia de las actividades y operaciones realizadas durante todo el ciclo de vida del Proyecto, con especial énfasis para aquellos documentos dotados de valor científico-cultural o patrimonial. Velará por el cumplimiento del Marco Jurídico en materia archivística. La gestión documental se efectuará durante todo el marco de ejecución del Proyecto atendiendo a las obligaciones del Prestatario con respecto al Contrato de Préstamo, así como al marco legal nacional en materia archivística y las buenas prácticas nacionales e internacionales en gestión documental.

Coordinador Asesor de Adquisiciones y Administración de Contratos

Asesora, gestiona y lleva a cabo los procesos de contratación de la UCP velando por la correcta aplicación de las Regulaciones de Adquisiciones para Prestatarios en Proyectos de Inversión de julio de 2016, revisadas en noviembre de 2017 y en agosto de 2018 y de la normativa nacional, en lo que corresponda, así como la ejecución acorde con los requisitos de rigor y transparencia que los proyectos,



financiados con fondos públicos demandan.

Coordinador de Planificación y Monitoreo

Responsable de elaborar, implementar y actualizar las Herramientas de Gestión del Proyecto del Banco Mundial. Realiza el seguimiento y monitoreo del desarrollo de todos los componentes del Proyecto y define indicadores de gestión que permitan conocer la situación de cada uno de los proyectos, desde el punto de vista técnico, operativo y financiero. Responsable de la generación y/o seguimiento de los informes establecidos tanto en los procedimientos del Banco Mundial como en la legislación costarricense cuando corresponda.

Coordinador Asesor de la Gestión Financiera

Responsable de la planificación financiera, del seguimiento y monitoreo del plan financiero, de la emisión de los reportes financieros, de reportes de ejecución presupuestaria y contable y de desembolsos del Proyecto. Asesora al Director del Proyecto y al equipo de la UCP en el adecuado manejo financiero, presupuestario y contable, conforme a las Políticas del Banco Mundial alineado al cumplimiento de la norma nacional vigente aplicable.

Personal de apoyo a la Dirección y la UCP

Responsables de dar soporte administrativo y técnico al Director del Proyecto y a los miembros de la UCP.

Asesor de la Dirección del PHD y la UCP

Apoya al Director del Proyecto y al Coordinador de Planificación y Monitoreo en el seguimiento y control del portafolio de proyectos, así como en la coordinación con las distintas contrapartes según le sea requerido. Supervisa tareas, detecta riesgos asociados, brinda apoyo logístico, administrativo, técnico y de comunicación a la UCP. Además, participa en las sesiones de seguimiento del PHD y otras que solicite el Director del Proyecto.

Secretaria del PHD

Apoyar en las gestiones administrativas, así como, en las labores documentales y de archivo de la Dirección del Proyecto. Dar seguimiento a los Informes de Auditoría Interna, Contraloría General de la República u otro ente, según las oportunidades de mejoras y las acciones por



ejecutar. Realizar las labores de Secretaria de actas del Consejo Directivo del Proyecto y da soporte en aquellas reuniones para las que así sea requerido. Brindar apoyo en el proceso de recepción de ofertas. Realizar actividades requeridas asignadas por su superior, afines con el cargo que desempeña en el PHD.

Equipo Clave

Integrados por funcionarios del Ministerio de Hacienda asignados por sus direcciones, y/o Consultores contratados por el Proyecto, para fungir como contraparte en diferentes roles.

En el caso de los funcionarios, deben contar con amplia experiencia en sus áreas de competencia incluyendo el conocimiento sobre el marco jurídico y normativo relacionado con cada proyecto o actividad estratégica a desarrollar, así como la interrelación entre los distintos procesos involucrados.

Los equipos de proyecto son encabezados por un Coordinador de Proyecto e integrados por Líderes Funcionales, Líderes Técnicos, Consultores Expertos, Usuarios Clave y Personal tecnológico de apoyo.

Aquellas actividades estratégicas que no forman parte de un proyecto serán supervisadas por el Coordinador de Componente o rol asignado según se acuerde en cada caso.

El Coordinador de Proyecto y los Líderes Funcionales deben ser asignados a tiempo completo durante toda la ejecución del proyecto. Los Líderes Técnicos tendrán una asignación de tiempo que podrá ir de parcial a total, de acuerdo con las necesidades del proyecto. Los usuarios clave deben ser asignados a tiempo completo durante la implementación de la funcionalidad en la que son especialistas. Los Consultores Expertos serán contratados según las necesidades y la disponibilidad de recursos.

La conformación del equipo clave podrá variar de acuerdo con el tipo de proyecto, pudiendo necesitarse nuevos roles o no requerirse alguno de los definidos.

Coordinador de Proyecto

Responsable de liderar y administrar el proyecto asignado, aplicando las metodologías, técnicas y herramientas que se acuerden entre las partes. Como tal es el responsable de: levantar el expediente digital de la ejecución del contrato, llevar el control de los entregables de acuerdo con los términos del contrato, emitir informes sobre la ejecución del proyecto cada vez que el Coordinador del Componente y/o el Director del Proyecto lo solicite, emitir un informe técnico al Director del Proyecto sobre la recomendación o no de prorrogar el contrato en caso de ser necesario.

Lidera la confección del plan de trabajo y la asignación de recursos del proyecto, dando el



seguimiento y supervisión adecuados, identificando los riesgos que se presenten y proponiendo acciones de mitigación en caso de que se materialicen.

Vela porque el proyecto genere valor al MH y valida el cumplimiento de los requisitos establecidos. Controla la documentación técnica y funcional generada por el proyecto a su cargo.

Es contraparte del Gerente de Proyecto de la empresa implementadora, debiendo trabajar bajo el liderazgo del Coordinador del Componente correspondiente con el apoyo de los líderes funcionales y técnicos.

Debe comunicar por escrito y coordinar con el contratista, la corrección de defectos que se detecten durante la ejecución contractual, a fin de que la Administración reciba lo esperado según los términos contractuales. Para esos efectos, debe establecer el plazo que tiene el contratista para corregir lo solicitado según lo estipule el contrato.

En caso de sustitución del personal del contratista, y si en el contrato se establecieron requisitos para ello, aprobar o desaprobar el cambio solicitado según lo propuesto por la empresa.

Cualquier otra función que se establezca en el contrato como parte de la responsabilidad de la Administración.

Cuando esta figura no se nombre para un determinado proyecto, las funciones de este rol serán ejecutadas por el Administrador del Contrato.

Líder Funcional

Es el máximo responsable de la configuración y parametrización de la solución a nivel funcional. Gestiona y coordina las personas, recursos e información para generar los insumos necesarios para el desarrollo del proyecto, siendo el encargado de dar una visión unificada e integral en la especificación e implementación de los sistemas.

Lidera la planificación de pruebas funcionales y su realización como contraparte del adjudicatario. Participa en la aprobación de entregables y aceptación de productos en el marco de la implementación de los sistemas, velando porque se cumplan los requerimientos funcionales solicitados con la debida calidad.

Participa en las actividades de gestión del cambio, en conjunto con los usuarios clave que se determinen dentro de la dependencia, siendo agente de cambio dentro de la institución.

Dependiendo de la complejidad del proyecto, podrán nombrarse líderes funcionales de área, quienes trabajarán en conjunto con el líder funcional del proyecto, con responsabilidades similares



a éste, a nivel de su área o dirección.

Líder Técnico

Funcionario de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación, responsable de supervisar y apoyar las tareas relacionadas con aprovisionamiento de infraestructura tecnológica cumpliendo con las especificaciones del adjudicatario o contratista. Para ello debe coordinar con los responsables de infraestructura del MH en lo referente a seguridad, nube, herramientas de atención ciudadana, interoperabilidad, migración y carga de datos, entre otros.

Apoya en la resolución de las incidencias que se presenten en infraestructura tecnológica del MH durante la ejecución e implementación del proyecto a que está asignado.

Es la contraparte técnica del proyecto ante la empresa adjudicataria, y aprueba el cumplimiento de los requisitos tecnológicos.

Usuario Clave

Funcionario designado por el Director General o autoridad competente de cada Dirección o área, para trabajar en conjunto con el líder funcional como especialista responsable en un tema o área específica durante la ejecución e implementación de los distintos sistemas.

Participa en las sesiones de entendimiento, definición del alcance de las funcionalidades, modelado de procesos, parametrización del sistema, migración de datos, elaboración de requerimientos funcionales en las cuales es especialista, coordinación de equipos de trabajo y otras labores que se asignen como parte del equipo del proyecto.

Responsable del diseño y ejecución de las pruebas unitarias relacionadas con su área. Asimismo, participa activamente, en conjunto con otros usuarios clave, en el diseño y ejecución de las pruebas integrales u otras que se definan.

Participa en el proceso de aprobación de entregables y productos, velando porque se cumplan los requerimientos funcionales solicitados con la debida calidad y en los plazos establecidos por el equipo gerencial del proyecto.

Personal Tecnológico de Apoyo

Funcionarios del área tecnológica que asumen o ejecutan tareas específicas para un proyecto, tales como desarrolladores, especialistas en bases de datos, especialistas en nube, especialistas



en redes, soporte de herramientas de back office. Su asignación será por demanda, solicitada previamente por el Líder Técnico, atendiendo la solicitud con la prioridad requerida.

Consultor Experto

Consultor con amplia experiencia en determinada área de conocimiento necesaria en el proyecto, y de la cual existe carencia de funcionarios con iguales capacidades.

Equipos de Apoyo administrativo

Funcionarios del Ministerio de Hacienda asignados por sus direcciones, con el fin de brindar soporte operativo a la UCP durante la ejecución y desarrollo del Proyecto.

Equipo de Apoyo Administrativo Socio Ambiental

Brindar apoyo como contraparte del Ministerio de Hacienda, para lograr el cumplimiento de las disposiciones de carácter social y ambiental, establecidas tanto en la legislación costarricense como en los Estándares Ambientales y Sociales (EAS) especificados en el Marco Ambiental y Social (MAS) del Banco Mundial.

Equipo de Apoyo Administrativo de Gestión del Cambio

Responsable de lograr una cultura ministerial que se adapte y sea abierta a los cambios, mediante la implementación de un conjunto de planes, programas y proyectos que permitan acompañar a las personas en las transiciones que generan los diversos proyectos.

Equipo de Apoyo Administrativo de Gestión Documental

Archivista

Responsable de dar apoyo en los distintos procesos de gestión documental, para los que sea requerido, así como, de auditar que la producción documental del Proyecto se realice de conformidad con las obligaciones contractuales adquiridas, con el marco jurídico nacional, con las buenas prácticas internacionales y las normas internas del Proyecto. Además, velará por garantizar la correcta preservación, conservación y custodia de los documentos producidos o recibidos en el marco de la ejecución del Proyecto de Hacienda Digital y dará soporte archivístico y en materia de gestión documental, para todo aquello que sea requerido, por parte del Especialista en Gestión Documental de la Unidad Coordinadora.



Equipo de Apoyo Administrativo Adquisiciones y Administración de Contratos

Responsable de dar apoyo al Asesor de Adquisiciones y Administración de Contratos en los distintos procesos de contratación y en el seguimiento del Plan de Adquisiciones y la administración de los contratos, velando porque en ello se cumpla con las Regulaciones del Banco Mundial de Adquisiciones para Prestatarios en Proyectos de Inversión de julio de 2016, revisadas en noviembre de 2017 y en agosto de 2018 y la normativa nacional, en lo que corresponda.

Equipo de Apoyo Administrativo Financiero

Asesor Financiero

Apoya al Coordinador Asesor de la Gestión Financiera, al Director del Proyecto y al equipo de la UCP, en las labores de su área. Asimismo, le corresponde servir de vínculo de comunicación y coordinación entre el Coordinador indicado, el Departamento Financiero y la Oficialía Mayor del Ministerio de Hacienda.

Equipo de Apoyo Administrativo Planificación y Monitoreo

Responsable de dar apoyo a la Dirección del Proyecto y al Coordinador de Planificación y Monitoreo en los distintos procesos de planificación, medición, revisión y programación de actividades tendientes a desarrollar temas referentes al proyecto Hacienda Digital, velando porque en ello se cumpla con las Regulaciones del Banco Mundial y los indicadores establecidos en el acuerdo de préstamo.



CAPITULO V GESTION FINANCIERA DEL PROYECTO

El presente Capítulo contiene los lineamientos generales de operación para la ejecución financiera, por parte de la Unidad Coordinadora, del Proyecto (UCP). Por lo anterior, seguidamente se detallan, entre otros temas, lo siguiente: Responsabilidades Administrativas y Financieras, Naturaleza y Flujo de los Recursos, Contabilidad, Informes Financieros y Auditoría. En los anexos se presentan los procesos que son internos.

5.1 Consideraciones Generales

La gestión financiera del proyecto corresponde a un proceso que comprende la formulación del presupuesto, la contabilidad, presentación de informes financieros, control de informes internos, desembolsos y auditorías, con el objeto de administrar debidamente los recursos del Proyecto y alcanzar los objetivos de desarrollo de este.

Este capítulo aborda las políticas y procesos de gestión financiera del Proyecto Hacienda Digital para el Bicentenario (Fiscal Management Improvement Project), el cual será ejecutado por el Ministerio de Hacienda a través de la Unidad Coordinadora de Proyecto. Esta tendrá a su cargo funciones como: (i) formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto; (ii) gestión del flujo de efectivo (incluido el procesamiento de pagos y la presentación de solicitudes de desembolso al Banco Mundial); (iii) mantenimiento de registros contables (incluida la administración y mantenimiento de un inventario de los activos del proyecto); (iv) preparación de informes semestrales y estados financieros anuales; (v) administración de los sistemas de información subyacentes; y (vi) organizar la ejecución de la auditoría externa.

Personal de Administración Financiera. La UCP tendrá un especialista en Coordinador asesor de la gestión financiera con amplia experiencia en proyectos financiados por organismos internacionales, un experto contable y financiero, personal requerido para llevar a cabo las tareas de administración financiera del proyecto, quienes coordinarán con Director de UCP. Los perfiles profesionales requeridos para las funciones de administración financiera se presentan en el Anexo 11 Procedimiento Financiero. El Ministerio de Hacienda suministrará personal de planta para complementar la operación de UCP, y se contratará el personal principal el cual se financiera con los fondos del proyecto, las contrataciones serán realizadas con base a los procedimientos establecidos por el Banco y contarán con la no objeción del Banco.

Políticas de administración financiera:



- a) Todos los recursos del convenio de préstamo deben ser utilizados de conformidad con las condiciones estipuladas en el acuerdo pertinente, con la debida atención a la economía, eficacia, eficiencia y transparencia durante la implementación
- b) Los recursos del convenio de préstamo deben ser utilizados solamente para los propósitos para los cuales fue facilitado el financiamiento.
- c) Los bienes y servicios financiados deben adquirirse conforme el acuerdo de financiamiento establecido.
- d) Debe generarse información financiera útil, oportuna y confiable que permita un adecuado seguimiento y toma de decisiones.
- e) La transparencia y evidencia debe estar asegurada en los procesos de la administración financiera de los recursos de la donación.

5.2 Naturaleza de los recursos y flujo de fondos

El Proyecto será financiado con recursos provenientes del Contrato de Préstamo N°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”, suscrito entre la República de Costa Rica y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.

La UCP será la responsable del manejo financiero de los mismos, en este sentido, evaluando la necesidad de recursos según el flujo de caja correspondiente y procederá a tramitar la solicitud de desembolsos ante el Banco Mundial. Este último suministrará los fondos para se realicen los pagos a terceros y se cubran los costos administrativos en la ejecución del Proyecto.

Para el pago a proveedores se utilizará el Sistema de Tesoro Digital. El detalle del procedimiento se describe en el Anexo 11 Procedimiento Financiero del Manual Operativo.



5.3 Descripción de aspectos de gestión presupuestaria

El presupuesto del Proyecto orientará los recursos disponibles para la ejecución del Plan Operativo Anual-POA y el Plan de Adquisiciones-PAC. Dichos planes serán la base para elaborar los presupuestos anuales del Proyecto para que sean incorporados en el anteproyecto de presupuesto del Ministerio de Hacienda para su aprobación en la Ley General de Presupuesto del Estado.

El ciclo presupuestario se regirá bajo la normativa emitida por la Dirección Nacional de Presupuesto del Ministerio de Hacienda

Para garantizar un control efectivo de los ingresos recibidos por el Banco Mundial y de los egresos correspondientes, de acuerdo con la estructura presupuestaria del Ministerio de Hacienda, se creará un nuevo Programa presupuestario en el que se detalla el presupuesto del proyecto. Esto permitirá agilizar el registro, control y salidas de información de los diferentes movimientos financieros. Los recursos provenientes de este proyecto serán ubicados en el programa que se cree, en donde se segregarán los ingresos y egresos de manera que permita la identificación total de estos recursos, así como la asociación de esos ingresos con los egresos correspondientes al desarrollo de los proyectos que estos financian y la rendición de cuentas.

El presupuesto será ejecutado en el sistema SIGAF y se desglosará por componente y subcomponente, para el monitoreo de su ejecución y preparación de estados financieros de propósito especial.

5.4 Procedimiento financiero

Teniendo en cuenta la importancia de la correcta definición e implementación de los procedimientos financieros para la operacionalización del proyecto, se elaboró el procedimiento financiero, el cual se adjunta como Anexo 11 Procedimiento Financiero a este manual de operaciones.

El propósito del manual es esbozar el marco de gestión financiera y los sistemas de apoyo de acuerdo con las principales obligaciones financieras subyacentes a la ejecución del proyecto. Las obligaciones financieras fundamentales son:

- a) Se mantiene un sistema de gestión financiera aceptable de manera coherente durante toda la ejecución;



- b) Se presentan oportunamente informes financieros intermedios (IFR);
- c) Los estados financieros anuales auditados se presentan dentro del plazo estipulado o acordado.

La opción de crear un procedimiento financiero independiente del manual operativo fue la practicidad de contar con un documento independiente que permita que sus usuarios y beneficiarios sean consultados de manera rápida y correcta.



CAPITULO VI PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIONES

El presente capítulo constituye lineamientos generales de operación para la adquisición de bienes, servicios de no consultoría y servicios de consultoría del Proyecto, del equipo encargado de adquisiciones en desarrollo del Contrato de Préstamo N°9075-CR

Este capítulo contiene entre otros temas: el marco institucional y normativo; tipo de comités y sus funciones, métodos de selección y tipos de contrato.

6. Normativa aplicable

De conformidad con lo establecido en el artículo 2 de la Ley de Contratación Administrativa (7494) queda excluido de la aplicación de la ley los acuerdos sujetos a derecho público internacional. Por consiguiente, en el presente proyecto, según el Contrato Préstamo respectivo, todos los procesos de adquisiciones o selección de consultores deben seguir las normas y procedimientos establecidos por el Banco Mundial a Regulaciones de Adquisiciones para Prestatarios en Proyectos de Inversión de Julio de 2016 Revisada noviembre 2017 y agosto 2018

Los procesos de selección y contratación de consultores, al igual que la adquisición de bienes y servicios de no consultoría se adelantarán de acuerdo con lo establecido en:

- a) El Contrato de Préstamo N°9075-CR
- b) El Manual Operativo del Proyecto.

En el Plan de Adquisiciones elaborado por la UCP y con No Objeción del BM, los bienes y servicios de no consultoría y los servicios de consultoría serán adquiridos/seleccionados utilizando los documentos armonizados aprobados por el Banco Mundial para Costa Rica y/o los estándares del Banco. De igual forma se utilizarán las guías, los modelos y formatos que se encuentran publicados en la página web del Banco Mundial que sean aplicables para cada caso: <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/procurement-new-framework>

Cualquier modificación a los documentos armonizados, estándar, guías, modelos y formatos requerirá el consentimiento expreso del Banco Mundial a través de una No objeción sin importar el



monto y la naturaleza del método/modalidad del proceso de contratación/selección.

6.1 Principios que rigen las contrataciones de las actividades del proyecto hacienda digital financiadas por el banco mundial

La contratación con recursos del Banco Mundial debe observar los principios de regulación de generales de las contrataciones, a saber:

- I. **Relación calidad-precio.** El principio de valor por dinero significa la eficacia, eficiencia y uso económico de los recursos, que requiere una evaluación de costos y beneficios relevantes, junto con una evaluación de riesgos y atributos distintos del precio y / o costos del ciclo de vida, según corresponda. El precio por sí solo no necesariamente representa una buena relación calidad-precio.
- II. **Economía.** El principio de economía toma en consideración factores como la sostenibilidad, atributos de calidad y no relacionados con el precio y / o el costo del ciclo de vida según corresponda, que respaldan el valor de dinero. Permite integrar al Proceso de Adquisiciones económicas, ambientales y consideraciones sociales que el Banco ha acordado con el Prestatario. También permite aumentar identificó criterios de sostenibilidad con criterios específicos en apoyo de los propios del Prestatario política de adquisiciones sostenibles.
- III. **Integridad.** El principio de integridad se refiere al uso de fondos, recursos, activos y autoridad. de acuerdo con los fines previstos y de una manera bien informada, alineada con la interés público y alineado con principios más amplios de buen gobierno. Por tanto, el Banco requiere que todas las partes involucradas en el Proceso de Adquisición, incluyendo sin limitación, Prestatarios y sub prestatarios (y otros beneficiarios del financiamiento bancario);oferentes, consultores, contratistas y proveedores; cualquier subcontratista, sub consultores, servicio proveedores o proveedores; cualquier agente (declarado o no); y cualquiera de su personal, observar el más alto estándar de ética durante el proceso de adquisiciones de los contratos y abstenerse de cometer fraude y corrupción, tal como se define ese término en la Política Anticorrupción.
- IV. **Adecuado para su propósito.** El principio de adecuación al propósito se aplica tanto a los resultados previstos como a los acuerdos de adquisición para determinar el enfoque más apropiado para cumplir con objetivos y resultados del desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta el contexto y el riesgo, valor y complejidad de la contratación.
- V. **Eficiencia.** El principio de eficiencia requiere que los procesos de adquisiciones sean proporcionales al valor y los riesgos de las actividades subyacentes del proyecto. Los arreglos de adquisiciones son generalmente urgentes y se esfuerzan por evitar retrasos.



- VI. **Transparencia.** El principio de transparencia requiere que el Prestatario y el Banco permitan revisión apropiada de las actividades de adquisición, respaldada por la documentación apropiada y divulgar. La transparencia requiere (i) que la información relevante sobre adquisiciones se haga pública disponible para todas las partes interesadas, de manera constante y oportuna, a través de fuentes accesibles y ampliamente disponibles a un costo razonable o gratuito; (ii) reporte apropiado de actividades de adquisiciones; y (iii) el uso de disposiciones de confidencialidad en los contratos solo cuando justificado.
- VII. **Justicia.** El principio de equidad se refiere a (i) igualdad de oportunidades y trato para los licitadores y consultores; (ii) distribución equitativa de derechos y obligaciones entre los Prestatarios y proveedores, licitadores, consultores y contratistas; y (iii) mecanismos creíbles para abordar reclamaciones relacionadas con adquisiciones y recursos. La contratación abierta y competitiva es el enfoque de adquisiciones preferido por el Banco, siempre que sea posible, para maximizar la equidad de la Política del Banco, "Adquisiciones en IPF y otros asuntos operativos de adquisiciones". Siempre que sea posible, el Banco requiere que las personas y empresas elegibles cuenten con las mismas oportunidades para competir por actividades financiadas por el Banco.

6.2 Marco institucional

La ejecución de los temas de selección y contratación de consultores, al igual que la adquisición de bienes y servicios de no consultoría serán responsabilidad de la UCP.

Para llevar a cabo las actividades en esta materia y durante la vida del Proyecto, la UCP, contratará un Especialista de Adquisiciones contratado con términos de referencia aprobados por el Consejo Directivo y con la no objeción del Banco.

6.3 La función de adquisiciones

La Función de Adquisiciones tiene como finalidad asegurar el suministro oportuno de los bienes y servicios de no consultoría necesarios para el normal desarrollo del Proyecto, así como la contratación de consultorías y ejecución de las obras contempladas por el mismo, en cumplimiento de las directrices emanadas por el Banco Mundial, en concordancia con los objetivos y metas técnicos del Proyecto.

El Contrato de Préstamo establece que la implementación del Proyecto en relación con Adquisiciones será proporcionada por la Unidad Coordinadora del Proyecto, la cual asegurarán la



implementación del proyecto con los diversos actores y el Banco Mundial.

El Banco brindará la capacitación para fortalecer la capacidad de la unidad coordinadora en materia de adquisiciones para proyectos financiados por el Banco Mundial.

6.4 Proceso de adquisiciones

La Unidad Coordinadora por medio del Especialista de Adquisiciones será el responsable de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes, servicios de no consultoría y servicios de consultoría del Proyecto.

La Unidad Coordinadora del Proyecto será la responsable de adjudicar las contrataciones.

6.4.1 Planificación de las adquisiciones

El Director del Proyecto y en armonía con los insumos proporcionados por las unidades técnicas del Proyecto, será el responsable de coordinar la preparación y actualizar el Plan General de Adquisiciones, juntamente con las unidades involucradas en la implementación de los componentes respectivos.

El primer Plan de Adquisiciones del Proyecto, en el que se detallan todos los componentes, paquetes de adquisiciones y montos estimados de contratación identificados hasta el momento, se encuentra detallado en el Anexo 12 Plan de Adquisiciones.

Las adquisiciones de los bienes, servicios de consultorías y servicios de no consultorías, se hará conforme al Plan de Adquisiciones adhiriéndose a los métodos, procedimientos y condiciones acordados con el Banco; en el caso, que se gestione una compra no establecida en dicho Plan, no será elegible para financiamiento del Banco.

6.4.2 Política y principios que rigen las adquisiciones del proyecto

La libre competencia es la base de la eficiencia de las contrataciones públicas. La Agencia Implementadora deberá seleccionar el método de adquisición o contratación más apropiado, de acuerdo con las circunstancias específicas.



En todos los casos, el análisis y evaluación de bienes, obras y servicios diferentes a los servicios de consultoría, deberá realizarse buscando el logro de los objetivos del Proyecto con la oferta evaluada con el precio más bajo; para el empleo de consultores individuales, no se requerirá la presentación de una oferta técnica o económica, sino que el análisis y evaluación de éstos se realizará con base en sus calificaciones para realizar el trabajo propuesto. En términos generales, la política del Banco establece que la mejor forma para contratar firmas consultoras es con base al método de calidad y costo en la calidad de sus propuestas y cuando así lo convenga, el costo de los servicios. Un análisis detallado de las diferentes formas de contratación aceptadas por el Banco se describe en el Capítulo VI Procedimiento de Adquisiciones.

6.5 Comités para procesos contractuales

6.5.1 Apertura de Ofertas y Propuestas

La apertura, custodia de ofertas y propuestas recibidas en el marco de los procesos de adquisiciones del Proyecto será llevada a cabo por el área de procesos de selección del equipo de adquisiciones de la UCP, así como el Director del Proyecto y el Comité de Evaluación en concordancia con lo establecido en las normas del BM. Este proceso será acompañado por el Especialista de Adquisiciones de la UCP.

6.5.2 Comité de Evaluación

Para su conformación y funciones se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- a) **Comité de Evaluación.** El Comité de Evaluación (CE) es un comité de expertos para evaluar ofertas. El CE debe utilizar los criterios de evaluación establecidos en los documentos de licitación (obras, bienes y servicios técnicos) y en la hoja de datos adjunta a la Solicitud de Propuestas (servicios de consultoría). El CE no está autorizado para cambiar, enmendar o modificar las especificaciones técnicas y términos de referencia ya que los oferentes y consultores deberán preparar sus ofertas y propuestas, basados en las especificaciones técnicas y términos de referencia incluidos en los documentos de invitación del proceso (pliego de licitación, solicitud de ofertas, solicitud de propuestas o solicitud de cotización).
- b) El juicio de los miembros del CE tiene que ser técnicamente objetivo, cumpliendo



estrictamente con los procedimientos y criterios de evaluación indicados en los documentos del proceso. El CE debe proporcionar una explicación adecuada de la evaluación. La experiencia de los miembros de la CE en las disciplinas relacionadas con la asignación y su familiaridad con las técnicas de evaluación de las ofertas y propuestas es importante.

- c) La imparcialidad de los evaluadores es tan importante como su experiencia profesional y dominio de las técnicas de evaluación. Consultores y otras partes interesadas, deben procurar que el proceso de evaluación sea objetivo, justo y se lleve a cabo estrictamente por las normas y procedimientos establecidos por los documentos de licitación o la solicitud de propuesta, según sea el caso.
- d) El CE estará conformado por miembros calificados, siempre en número impar, preferentemente que hayan participado en la preparación de los documentos de licitación/solicitud de propuesta y considerando el tipo de adquisición a realizar. El Director de la UCP, designará a sus miembros, incluyendo una persona de la dirección técnica correspondiente en UCP y confirman que el mismo estará compuesto por profesionales que no tienen ningún conflicto de interés relacionado con el proceso, que los miembros tienen rangos similares entre ellos y la capacidad y conocimientos técnicos comerciales y financieros de las Normas del Banco necesarios para realizar la evaluación.
- e) Los miembros del CE deben ser designados en el memorando de solicitud de contratación o en todo caso antes de la fecha límite para la presentación de ofertas / propuestas. Antes de iniciar la evaluación, los miembros del CE deben asegurarse de:
- Entender los criterios de evaluación (ofertas) Evaluación y sistema de puntuación (servicios de consultoría);
 - No tener conflictos de interés, para lo cual firmarán una declaratoria bajo juramento;
 - Estar provisto de hojas de evaluación;
 - Acordar como evaluar las propuestas; y,
 - Conocer y acatar las disposiciones sobre confidencialidad del proceso establecidas en los documentos de licitación / solicitud de propuesta.
- f) El Comité de Evaluación utilizará un formato escrito en el cual se darán a conocer los resultados del proceso de evaluación.



- g) Los formatos por utilizar son los informes estándar de evaluación del Banco Mundial, contenidos en la página web antes mencionada.

6.6 Límites en las modalidades y métodos de contratación y revisión del Banco Mundial

El método de adquisición y selección deberá tener en cuenta que tanto la determinación de las revisiones por el Banco Mundial (previa o posterior) como la definición de los plazos de revisión, serán determinadas de manera automática por el STEP. Este sistema define ambos extremos de acuerdo a la complejidad y costo de los procedimientos.

6.6.1 Métodos de Adquisiciones generalmente aceptados por el Banco

En el presente apartado se describen los métodos de Adquisiciones generalmente aceptados por el Banco, las “Regulaciones de Adquisiciones para Prestatarios en Proyectos de Inversión”, con la finalidad de ser considerados como opciones viables en caso de que sea necesario encontrar opciones a los métodos de adquisiciones que serán utilizadas por el Proyecto.

6.6.2 Bienes, Obras y Servicios distintos a los de Consultoría

Los procedimientos de adquisición de bienes, obras y servicios distintos a los servicios de consultoría, que serán usados para la implementación del Proyecto, son:

- Contratación (Selección) Directa (CD)

Existen otros procedimientos específicos de adquisiciones que no son listados en el presente Manual, debido a que su empleo se restringe a casos excepcionales.

6.6.2.1 Solicitud de Ofertas (SDO)

La SDO es un método competitivo con el que se invita a presentar Ofertas. Debe utilizarse cuando, debido a la índole de los Bienes, las Obras o los Servicios de No-Consultoría que habrán de suministrarse, el Prestatario puede especificar requisitos detallados a los que los Licitantes deben responder en sus Ofertas.

Las adquisiciones que se realizan con esta modalidad conllevan un proceso de una sola etapa. Por lo general, para las SDO se utilizan criterios de calificación (requisitos mínimos normalmente



evaluados como pasa/no pasa) y no se emplean criterios de evaluación con puntajes.

6.6.2.2 Solicitud de Ofertas Licitación Nacional (SDO-NL)

La Solicitud de Ofertas de Licitación Nacional (SDO-NL) es un método de adquisición competitivo por medio del cual la publicidad se restringe al ámbito nacional. La SDO-NL puede constituir el método de adquisición cuando no se espera que los licitantes extranjeros manifiesten interés ya sea debido a: a) el tamaño y valor del contrato, b) obras geográficamente dispersas o escalonadas en el curso del tiempo, c) obras que requieren una utilización intensiva de mano de obra, o d) los bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría pueden obtenerse o contratarse localmente a precios inferiores a los del mercado internacional. Los procedimientos de la SDO-NL pueden utilizarse también cuando sea evidente que las ventajas de la SDO-NL quedan ampliamente contrarrestadas por la carga administrativa y financiera que ella supone.

6.6.2.3 Solicitud de Ofertas Internacional (SDO-IL)

El método de la Solicitud de Ofertas Internacional (SDO-IL), se basa en la obtención de ofertas para la adquisición de bienes y/o servicios de no consultoría de un número indeterminado de oferentes nacionales e internacionales a través de una convocatoria pública a nivel internacional.

Como su nombre lo indica, el ámbito de publicidad para la SDO-IL, debe realizarse mediante un anuncio en el United Nations Development Business online⁶ (UNDB online), debiéndose además publicar por lo menos en un periódico de circulación nacional en el país del Prestatario o en la gaceta oficial, o un portal electrónico o sitio web de amplio uso, como el Sistema de Compras Públicas (SICOP) y de libre acceso a nivel nacional e internacional. Esta publicación debe efectuarse con antelación suficiente para que los posibles licitantes puedan obtener los documentos de precalificación o licitación y preparar y presentar sus ofertas.

6.6.2.4 Contratación (Selección) Directa (CD)

La contratación directa es una contratación sin competencia (una sola fuente) y puede ser un método adecuado en las siguientes circunstancias. El Prestatario debe presentar al Banco para su revisión y “no objeción”, una justificación detallada con las razones para realizar una contratación directa en lugar de un proceso competitivo de adquisiciones, al igual que las motivaciones para recomendar una firma en particular.



- a) Un contrato existente para el suministro de bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría adjudicado de conformidad con procedimientos aceptables para el Banco, puede ampliarse para incluir bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría adicionales de carácter similar. En tales casos se debe justificar, a satisfacción del Banco, que no se puede obtener ventaja alguna con un nuevo proceso competitivo y que los precios del contrato ampliado son razonables. Cuando se prevea la posibilidad de una ampliación, se deben incluir estipulaciones al respecto en el contrato original;
- b) La estandarización de equipo o de repuestos, con fines de compatibilidad con el equipo existente, puede justificar compras adicionales al proveedor original. Para que se justifiquen tales compras, el equipo original debe ser apropiado, el número de elementos nuevos por lo general debe ser menor que el número de elementos en existencia, el precio debe ser razonable y deben haberse considerado y rechazado las ventajas de instalar equipo de otra marca o fuente con fundamentos aceptables para el Banco;
- c) El equipo requerido es patentado o de marca registrada y sólo puede obtenerse de una fuente;
- d) Adquirir los bienes de un proveedor en particular es esencial para poder obtener la garantía de cumplimiento o de funcionamiento de un equipo o instalación requerida
- e) En casos excepcionales, tales como, pero no limitados a cuando se requiera tomar medidas rápidas después de una catástrofe natural y cuando el Prestatario declare situaciones de emergencia que sean reconocidas por el Banco.

6.6.3 Selección de servicios de consultoría

La contratación de servicios de consultoría se llevará a cabo de conformidad con las Regulaciones de Adquisiciones para Prestatarios en Proyectos de Inversión de Julio de 2016 Revisada noviembre 2017 y agosto 2018

Para la evaluación, selección y contratación de firmas consultoras, se utilizarán los documentos estándar armonizados, guías, modelos, y formatos, los cuales están disponibles en la página web del Banco Mundial: <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/procurement->



[projects-programs](#)

Para la contratación de servicios de consultoría con fondos del Banco, se debe emplear uno de los siguientes métodos de selección:

- Selección de Consultores Individuales (CI)
- Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC)
- Selección Basada en la Calidad (SBC)
- Selección Basada en Menor Costo (SBMC)
- Selección Basada en Calificaciones de los Consultores (CQ)
- Selección con Base en una Sola Fuente (SSF)

Existen otros procedimientos específicos de contrataciones de consultores, que no son listados en el presente Manual, debido a que su empleo se restringe a casos específicos.

6.6.3.1 Selección de Consultores Individuales (CI)

Se emplea a Consultores Individuales (CI) para servicios para los que: a) no se necesitan equipos de personal, b) no se necesita apoyo profesional adicional externo (de la oficina central), y c) la experiencia y las calificaciones de la persona son los requisitos primordiales. Si debido al alto número de consultores individuales la coordinación, la administración o la responsabilidad colectiva se hicieran difíciles, sería preferible contratar a una firma de consultores.

La selección de consultores individuales se hace teniendo en cuenta su experiencia relevante, calificaciones y capacidad para realizar el trabajo.

Se recomienda que se publiquen las solicitudes de expresiones de interés, especialmente cuando la Unidad Coordinadora no conoce individuos calificados y con experiencia o no sabe si están disponibles. Se recomienda igualmente cuando los servicios son complejos, o si puede haber un beneficio por hacer una publicación amplia o si es obligatorio según la ley nacional. Sin embargo, es posible que no se requiera en todos los casos y no debe hacerse en el caso de contratos de menor valor.

Los consultores no necesitan presentar propuestas, y deben ser considerados si cumplen los requerimientos mínimos. Los requerimientos mínimos necesarios deben ser determinados por la



Unidad Coordinadora con base en la naturaleza y complejidad del trabajo y evaluados con base en las credenciales académicas y la experiencia específica y, según se considere apropiado, el conocimiento de las condiciones locales tales como el idioma nacional, la cultura, los sistemas administrativos y las organizaciones gubernamentales. Se pueden seleccionar sobre la base de la comparación de las calificaciones y capacidad general relevante de por lo menos tres candidatos calificados de quienes expresen interés en el trabajo, bien sea directamente o a través de una firma, o bien la Unidad Coordinadora puede ponerse directamente en contacto con ellos. Las personas que se seleccionen para ser contratados por la Unidad Coordinadora deben ser los que tengan mayor experiencia y sean mejor calificados y deben ser plenamente capaces de realizar el trabajo. La Unidad Coordinadora debe negociar el contrato con el consultor individual seleccionado, o con las firmas si es el caso, una vez se hayan puesto de acuerdo acerca de los términos y condiciones del contrato, incluyendo tarifas razonables y otros gastos.

Los consultores pueden ser seleccionados por contratación directa siempre que se justifique en casos excepcionales como: a) servicios que son una continuación de un trabajo previo que el consultor ha desempeñado y para el cual el consultor fue seleccionado competitivamente; b) servicios cuya duración total estimada es menor de 6 (seis) meses; en situaciones de urgencia; y d) cuando la persona es el único calificado para la tarea. La Unidad Coordinadora debe presentar al Banco para su revisión y “no objeción”, los términos de referencia del trabajo, una justificación detallada con las razones para realizar una contratación directa en lugar de un proceso competitivo de adquisiciones, al igual que las motivaciones para recomendar un consultor individual en particular. Lo anterior no será necesario para las contrataciones cuyo monto sea inferior al monto límite establecido con base al riesgo y alcance del proyecto y descrito en el Plan de Adquisiciones incorporado en el STEP.

6.6.3.2 Selección Basada en Calidad (SBC)

La Selección Basada en Calidad (SBCC), es apropiada para los tipos de trabajo siguientes:

- a) Servicios complejos o altamente especializados, en que los TDR y la aportación que se requiere de los consultores resultan difíciles de precisar, y en que el contratante espera que los consultores demuestren innovación en sus propuestas (por ejemplo, estudios económicos o sectoriales de países, estudios de factibilidad multisectoriales, diseño de una planta de descontaminación y reducción de desechos peligrosos o un plan maestro de urbanización, reformas del sector financiero); Servicios que tienen importantes repercusiones



futuras y en los que el objetivo es contar con los mejores expertos (por ejemplo, estudios de factibilidad y diseño técnico estructural de importantes obras de infraestructura como grandes presas, estudios de políticas de importancia nacional, estudios sobre administración de grandes organismos públicos); y

- b) Servicios que se pueden ejecutar en formas sustancialmente distintas, de manera que las propuestas no deben ser comparables (por ejemplo, asesoramiento en materia gerencial, y estudios sectoriales y de políticas en que el valor de los servicios depende de la calidad del análisis).

En el PP se dará información sobre el presupuesto estimado o una estimación del tiempo de trabajo de los expertos clave, especificando que esa información sólo se da a título indicativo y que los consultores deben tener libertad de proponer sus propias estimaciones.

6.6.3.3 Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC)

La Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC), es un proceso competitivo entre las firmas incluidas en la lista corta en el que, para seleccionar la empresa a la que se adjudicará el contrato, se tienen en cuenta la calidad de la propuesta y el costo de los servicios. El costo como un factor de selección debe utilizarse juiciosamente. La ponderación que se asigne a la calidad y al costo se determinará en cada caso de acuerdo con la naturaleza del trabajo que se ha de realizar.

La evaluación de las propuestas recibidas se debe llevar a cabo en dos etapas; primero la calidad y a continuación el costo. Los encargados de evaluar las propuestas técnicas no deben tener acceso a las propuestas financieras hasta que el proceso de evaluación técnica haya concluido, incluyendo cualquier examen por parte del Banco y la no objeción correspondiente haya sido emitida. Se deben abrir las propuestas financieras cuando el proceso haya concluido.

El puntaje total se debe obtener sumando los puntajes ponderados relativos a la calidad y el costo. El factor de ponderación del “costo” se debe elegir teniendo en cuenta la complejidad de los servicios y la importancia relativa con respecto a la calidad. Salvo que se trate de los tipos de servicio especificados, la ponderación asignada al costo normalmente debe ser de 20 (veinte) puntos de un puntaje total de 100 (cien). Las ponderaciones propuestas para la calidad y el costo se deben indicar en el PP. Se debe invitar a negociaciones a la firma que obtenga el puntaje total más alto.

En este tipo de procesos, la negociación es permitida, con la finalidad de discutir temas relacionados con los TDR, la metodología, los insumos que aportará la Unidad Coordinadora, y las condiciones especiales del contrato. Los acuerdos que se tomen sobre estos temas no deben alterar



sustancialmente el alcance de los servicios establecido en los TDR iniciales ni los términos del contrato, de tal manera que no se afecten la calidad del producto final, su precio y la validez de la evaluación inicial. No se deben efectuar reducciones importantes de los insumos de los servicios con el sólo propósito de ajustarse al precio o presupuesto disponible.

No se debe permitir que la firma seleccionada efectúe sustituciones de los expertos clave, a menos que las partes convengan que retrasos indebidos del proceso de selección hagan inevitable tal sustitución o que tales cambios sean fundamentales para alcanzar los objetivos de los servicios.

6.6.3.4 Selección Basada en Menor Costo (SBMC)

El método de Selección Basada en Menor Costo (SBMC) es generalmente apropiado para seleccionar consultores que hayan de realizar servicios de tipo estándar o rutinario (auditorías, diseño técnico de obras poco complejas y otros similares) para los que existen prácticas y normas bien establecidas.

En este método se establece una calificación “mínima” para la “calidad”. Se invita a los consultores que integran una lista corta a presentar propuestas en dos sobres separados. Primero se abren los sobres con las propuestas técnicas, las que se evalúan. Aquellas que obtienen menos del puntaje mínimo se rechazan y los sobres con las propuestas financieras restantes se abren en presencia de los representantes de los consultores que decidan asistir (en persona o por medios electrónicos). A continuación, se selecciona la firma que ofrece el precio más bajo. Cuando se aplique este método, se debe definir la calificación mínima y todas las propuestas que excedan el mínimo compiten sólo con respecto al “costo”. La calificación mínima se indicará en el Pedido de Propuestas.

El Prestatario debe publicar en UNDB online, la información de todos los contratos cuando la lista corta haya incluido alguna firma extranjera y todas las selecciones basado en una sola fuente que se hayan hecho con firmas extranjeras. El Prestatario debe igualmente publicar en la Prensa Nacional, todos los contratos en los que hubo firmas nacionales dentro de la lista corta y todas las contrataciones directas que se hayan hecho con firmas nacionales. La publicación debe hacerse dentro de las siguientes dos semanas después de haber recibido la “no objeción” del Banco a la recomendación de adjudicación del contrato, en el caso de revisión anterior y dentro de las siguientes dos semanas después de haber adjudicado el contrato en el caso de revisión posterior. Las notificaciones deberán incluir la siguiente información según sea aplicable para cada método:



- a) Los nombres de todos los consultores que integraron la lista corta indicando cuáles presentaron propuestas.
- b) Las calificaciones técnicas totales y las calificaciones asignadas a cada uno de los consultores para cada criterio y subcriterio.
- c) Los precios ofrecidos por cada consultor y que fueran leídos en voz alta conforme fueron evaluados.
- d) La calificación final combinada y la clasificación de los consultores.
- e) El nombre del consultor ganador, el precio final total del contrato y la duración y alcance de este. Esta misma información debe ser enviada a todos los consultores que presentaron propuestas.

6.6.3.5 Selección Basada en Calificaciones de los Consultores (CQ)

Este método se puede utilizar para servicios menores o situaciones de emergencia declaradas por el Prestatario y reconocidas por el Banco para los cuales no se justifica la emisión de un PP, ni la preparación y evaluación de propuestas competitivas. La Selección Basada en Calificaciones de los Consultores (CQ) se puede utilizar para servicios menores o situaciones de emergencia declaradas por el Prestatario y reconocidas por el Banco para los cuales no se justifica la emisión de un PP, ni la preparación y evaluación de propuestas competitivas. En tales casos, el Prestatario debe preparar los TDR y obtener expresiones de interés que incluyan información sobre la experiencia y las calificaciones, eventualmente a través de una solicitud de expresiones de interés si es necesario, de tantas firmas como pueda y que al menos sean tres firmas calificadas con experiencia relevante. Se deben evaluar y comparar las firmas que posean la experiencia y calificaciones relevantes al trabajo y se debe seleccionar la firma que posea mejores calificaciones y experiencia. Se debe solicitar únicamente a la firma seleccionada presentar una propuesta técnica y financiera combinada. Si dicha propuesta cumple con los requerimientos, se debe aceptar e invitar a la firma a negociar el contrato. Se pueden negociar aspectos tanto de la propuesta técnica como de la financiera. Las minutas de las negociaciones deben ser preparadas y firmadas por ambas partes. La publicación de la adjudicación del contrato se debe hacer.

Se debe publicar en SICOP. La publicación debe hacerse dentro de las siguientes dos semanas



después de haber recibido la “no objeción” del Banco a la recomendación de adjudicación del contrato, en el caso de revisión anterior y dentro de las siguientes dos semanas después de haber adjudicado el contrato en el caso de revisión posterior. Las notificaciones deberán incluir la siguiente información según sea aplicable para cada método:

- a) Los nombres de todos los consultores que integraron la lista corta indicando cuáles presentaron propuestas.
- b) Las calificaciones técnicas totales y las calificaciones asignadas a cada uno de los consultores para cada criterio y subcriterio.
- c) La calificación final combinada y la clasificación de los consultores.
- d) El nombre del consultor ganador, el precio final total del contrato y la duración y alcance de este.

Esta misma información debe ser enviada a todos los consultores que presentaron propuestas. La publicación puede hacerse trimestralmente en forma de un cuadro sumario que cubra el periodo anterior.

6.6.3.6 Selección con Base en una Sola Fuente (SSF)

La Selección con Base en una Sola Fuente (SSF), es un método de contratación no competitivo que puede resultar apropiado sólo si se presenta una clara ventaja sobre el proceso competitivo, como en los casos siguientes:

- a) En el caso de servicios que constituyen una continuación natural de servicios realizados anteriormente por la firma (véase el párrafo que sigue).
- b) En casos excepcionales tales como, pero no limitados a, operaciones de emergencia en respuesta a desastres naturales y situaciones de emergencia declaradas por el Prestatario y reconocidas por el Banco.
- c) Para servicios muy pequeños.
- d) Cuando solamente una firma está calificada o tiene experiencia de valor excepcional para los servicios.

En cualquiera de estos casos, no es necesario que el Prestatario emita un Pedido de Propuesta, sino que debe presentar al Banco para su revisión y “no objeción”, los TDR del trabajo junto con una justificación suficientemente detallada que incluya las razones para utilizar contratación directa en



vez de un proceso competitivo de selección. Esta justificación debe igualmente incluir las bases para recomendar a una firma en particular, excepto cuando se trate de contratos por debajo del monto límite establecido con base en los riesgos y el alcance del proyecto descritos en el Plan de Adquisiciones incorporado en el STEP.

La selección directa de consultores no ofrece los beneficios de la competencia en lo que respecta a la calidad y el costo y carece de transparencia, lo que podría promover prácticas inaceptables para el Banco. Por consiguiente, sólo se utilizará en casos excepcionales debidamente justificados.

La adjudicación de este tipo de contratos debe ser publicada en el UNDB online. Esta publicación puede hacerse trimestralmente y en el formato de un cuadro sumario que cubra el período anterior.

6.6.4 Selección de Firmas Consultoras

La adquisición de servicios de consultoría se llevará a cabo de conformidad con las “Normas para la Selección y Contratación de Consultores, con Préstamos del BIRF, Créditos de la AIF y Donaciones por Prestatarios del Banco Mundial, de enero 2011”.

Para la evaluación, selección y contratación de firmas consultoras, se utilizarán los documentos estándar armonizados, guías, modelos, y formatos para Costa Rica, y/o los estándares del Banco, los cuales están disponibles en la página web del Banco Mundial: <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/procurement-projects-programs>



6.6.5 Conformación de Lista Corta

La Lista Corta es el conjunto de firmas que serán invitadas a presentar propuesta y deberá estar conformada generalmente por entre cinco y ocho firmas, a excepción de la modalidad SCC; la selección de estas firmas debe estar contenida en un documento que explique el procedimiento que se aplicó. Cuando por falta de participación la lista corta no puede ser conformada por al menos cinco firmas, se deberá solicitar no objeción al BM para abrir el proceso con un número menor de firmas, incluyendo la justificación pormenorizada del caso.

El plazo mínimo para presentación de expresiones de interés es de catorce (14) días calendario y plazo mínimo para preparar propuestas es de treinta (30) días calendario.

6.6.6 Contratación

6.6.6.1 Ejecución de Contratos

El contratista deberá entregar los productos o entregables que genere durante la ejecución del contrato, de acuerdo con los términos establecidos en el Convenio Contractual correspondiente. Una vez aprobados los productos y entregables por las instancias encargadas de hacerlo, se podrá gestionar su pago.

6.6.6.2 Funciones del Administrador del Contrato (Interventor o Supervisor)

El Administrador del Contrato tendrá la responsabilidad de certificar que los entregables previstos en los Contratos hayan sido aprobados por las instancias encargadas de su aprobación, de alertar al Director del Proyecto sobre cualquier evento o circunstancia que pueda afectar la normal ejecución del Contrato e informarle, al finalizar su designación o al finalizar el plazo del Contrato sobre su labor de Administración del Contrato y el estado de ejecución del Contrato.

El Administrador del Contrato debe ser un funcionario del Ministerio de Hacienda y poseer los conocimientos y la experiencia en el área de negocio correspondiente. Será designado por todo el plazo del Contrato, incluidos los períodos de garantía, por el Director del Proyecto, en consulta con el Director del área de negocio correspondiente. La designación deberá comunicarse al funcionario designado, al Director del área de negocio correspondiente, al Gerente del Proyecto y al Coordinador Asesor de Adquisiciones y Administración de Contratos.



Al solicitar la revisión del Contrato por la OMDAF, el Director del Proyecto deberá informar el nombre, número de cédula y cargo que ocupa el funcionario designado como Administrador del Contrato, acompañando copia del oficio de designación.

Firmado el Contrato por las Partes, el Coordinador Asesor de Adquisiciones y Administración de Contratos enviará copia del Contrato al Administrador del Contrato, acompañado de una copia del oficio de designación.

En general, las funciones del Administrador del Contrato consisten en:

1. Dar seguimiento a la ejecución el Contrato y alertar al Director del Proyecto y al Gerente del Proyecto sobre cualquier evento o circunstancia que afecte su normal ejecución.
2. Emitir la certificación de recibo a conformidad de los entregables previstos en el Contrato, la cual servirá de insumo para el proceso de pago correspondiente. Para emitir dicha certificación el Administrador del Contrato tomará como base las aprobaciones realizadas por las áreas directamente involucradas, así como aquellas realizadas por el Director del Proyecto, el Gerente del Proyecto, el Líder Técnico, el Líder Funcional, u otro rol designado como responsable para aprobar entregables dentro de su área de competencia.
3. Emitir un informe del estado de la ejecución contractual y remitirlo al Director del Proyecto en aquellos casos en los que sea sustituido por otro funcionario.
4. Emitir un informe final de la ejecución del Contrato.
5. Ejercer el rol de Coordinador de Proyecto cuando dicha figura no haya sido designada.

6.6.6.3 Liquidación De Contratos

Los contratos derivados del Proyecto, solamente se liquidarán en los siguientes casos:

- 1) Cuando el balance económico del contrato una vez finalizada su ejecución no está en ceros.
- 2) Cuando el contrato se termine anticipadamente, de acuerdo con los términos establecido en cada contrato.



6.7 Aspectos relevantes relacionados con el proceso de contratación/ selección.

Documento de Licitación y Solicitud de Propuestas

Se utilizarán los documentos armonizados para Costa Rica disponibles en la siguiente página web:

<http://www.bancomundial.org/>

6.8 Informe de Evaluación

Para la presentación de los resultados de la evaluación para cada proceso de contratación/selección se deberá utilizar el modelo de informe de evaluación de ofertas disponible en la página web:

http://www.bancomundial.org

6.9 Ejecución del proceso de adquisiciones

La ejecución del proceso de adquisiciones del proyecto, serán realizados por la UCP de acuerdo con los procedimientos indicados en el Anexo 13 Procedimientos de Adquisiciones. En lo no dispuesto de manera expresa se aplicarán las Regulaciones de Adquisiciones para Prestatarios en Proyectos de Inversión del Banco Mundial y sus Anexos.



CAPITULO VII SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y REVISIONES

7.1 Aspectos generales de Monitoreo y Evaluación

La UCP sería la principal responsable del monitoreo y la evaluación, y reportaría directamente a las diversas instancias que requieren.

El Ministerio de Hacienda presentará a la Asamblea Legislativa, Banco Mundial y a la Contraloría General de la República un informe de rendición de cuentas, además de informes de monitoreo sobre el desempeño ambiental, social, de salud y seguridad (ASSS) del Proyecto, incluyendo, pero no limitándose a la implementación del PCAS; los mismos con una periodicidad semestral, a partir de la entrada en vigor.

El Ministerio facilitará al Banco cada Informe del Proyecto a más tardar un mes después de finalizado cada semestre calendario, cubriendo el semestre calendario.

El equipo del Banco trabajaría en estrecha colaboración con la UCP para evaluar el avance de la implementación del Proyecto durante misiones regulares de apoyo a la implementación, utilizando la información recolectada y comparándola contra las metas acordadas. Por otra parte, el Banco llevaría a cabo una evaluación de medio término con base a la cual, de acuerdo con los criterios de implementación establecidos en el Manual Operativo, el Banco podría proceder con una cancelación parcial del financiamiento.

El avance hacia cumplimiento de los indicadores de resultado se mediría anualmente y los resultados se diseminarían públicamente. La Matriz de Resultados del Proyecto, los indicadores se incluyen en el apartado VII RESULTS FRAMEWORK AND MONITORING del documento Costa Rica Fiscal Management Improvement Project (P172352) del proyecto que están en el Project Appraisal Document (PAD) Anexo 18 Project Appraisal Document del presente documento.

7.2 Contenidos, formatos y tiempos de los informes de monitoreo y evaluación

El Proyecto plantea la necesidad de sostener un sistema de Monitoreo y Evaluación que permita hacer seguimiento a la ejecución de este, al progreso de los indicadores y sus metas, y a potenciales cuellos de botella en la implementación. Dicho sistema cuenta con el apoyo de: (i) el área de monitoreo y evaluación de la UCP; y (ii) el Banco Mundial.

Los contenidos, formatos y tiempos de los informes se detallan en los siguientes párrafos y, de



manera comparada, en la Tabla 3 Mecanismos de Monitoreo y Evaluación del Proyecto.

Para cada proyecto el Banco prepara lo que se llama un Implementation Completion and Results Report (ICR) seis meses después del cierre del proyecto. El gobierno también prepara un reporte final que sirve como insumo para el ICR.



Tabla 3 Mecanismos de Monitoreo y Evaluación del Proyecto

Tipo de informe	Descripción	Periodicidad	Responsable	Destinatario	Fecha
Reporte de Progreso	Informe de rendición de cuentas de forma semestral, a partir de la entrada en vigor. Remitir copia a la DCP.	Semestral	Unidad Coordinadora	Asamblea Legislativa y Contraloría General de la República	En general, antes de las misiones de supervisión del Banco Ley 9922 que aprueba el Acuerdo de Préstamo (Art.7).
Reporte de Progreso	Informe del Proyecto, a más tardar un mes después de finalizado cada semestre calendario, cubriendo el semestre calendario	Semestral	Unidad Coordinadora	Banco Mundial	Acuerdo de Préstamo: 9075-CR
Informes intermedios financieros no auditados	Informes financieros provisionales no auditados	45 días después de finalizado cada	Unidad Coordinadora	Banco Mundial	Carta de Desembolso, Apartado II



Tipo de informe	Descripción	Periodicidad	Responsable	Destinatario	Fecha
(IFR)		semestre			
Evaluación externa	Estados financieros del Proyecto con propósito especial (estados financieros auditados)	A más tardar 6 meses después de la finalización de cada año.	Unidad Coordinadora	Banco Mundial	Carta de Desembolso, Apartado II
Informes de grado de cumplimiento		a más tardar 6 meses después de la finalización de cada año.	Unidad Coordinadora	Contraloría General de la República	
Informes para Crédito Público		Semestral	Unidad Coordinadora	Ministerio de Hacienda	Junio y diciembre de cada año
Auditoría interna		Sujeto Plan de Trabajo de Contralorías Internas	Unidad Coordinadora	Ministro	



Tipo de informe	Descripción	Periodicidad	Responsable	Destinatario	Fecha
Auditoría externa		Anual	Unidad Coordinadora	Banco Mundial	
Reporte para Gestión Ambiental y Social	Informe de desempeño ambiental, social, y de salud y seguridad del proyecto: Implementación del PCAS Estado de la preparación e implementación de los instrumentos ambientales y sociales requeridos por el PCAS Actividades de participación de partes interesadas Gestión de	Semestral	Unidad Coordinadora	Banco Mundial, Asamblea Legislativa	Semestral



Tipo de informe	Descripción	Periodicidad	Responsable	Destinatario	Fecha
	quejas				



CAPITULO VIII ESTÁNDARES AMBIENTALES Y SOCIALES

En el presente capítulo se muestran los lineamientos a seguir para la ejecución de la gestión ambiental y social del proyecto, según lo establecido por la República de Costa Rica, a través del Ministerio de Hacienda (MH) y el Banco Mundial (BM), en el marco del Contrato de Préstamo N°9075-CR (Ley N.º 9922).

El Marco Ambiental y Social (MAS) del BM, establece los principios, políticas y procedimientos que se deberán cumplir, a partir de las pautas de los Estándares Ambientales y Sociales (EAS) aplicables para el proyecto y en conformidad con la normativa nacional en materia ambiental, social y de salud y seguridad ocupacional. Con tal fin, se crea el Plan de Compromisos Ambientales y Sociales del Proyecto (PCAS), que establece los instrumentos de gestión para el cumplimiento de las medidas de control, según los impactos, riesgos, y beneficios identificados (Anexo 14 Plan de Compromisos Ambientales y Sociales del Proyecto (PCAS)).

En el PCAS se puntualizan los siguientes compromisos de implementación y seguimiento:

1. Monitoreo y presentación de Informes.
2. EAS 1: Evaluación y Gestión de Riesgos e Impactos Ambientales y Sociales.
3. EAS 2: Trabajo y Condiciones Laborales.
4. EAS 3: Eficiencia en el uso de los Recursos y Prevención y Gestión de la Contaminación.
5. EAS 7: Pueblos Indígenas y Comunidades Locales Tradicionales históricamente desatendidas de África Subsahariana.
6. EAS 10: Participación de las Partes Interesadas y Divulgación de Información.
7. Fortalecimiento de la Capacidad (capacitaciones).

8.1. Objetivo y Alcance

El objetivo es establecer los lineamientos Ambientales y Sociales (A&S) a partir del desarrollo y la implementación de los instrumentos que conforman el PCAS. Con el propósito de identificar los beneficios, impactos y riesgos, ambientales y sociales que pueda generar el proyecto a partir de su diseño e implementación; por lo que se definieron medidas y acciones significativas, con la finalidad de minimizar las afectaciones y gestionar los beneficios.

Al ser un marco de acción de cumplimiento legal con carácter obligatorio, los instrumentos que lo



conforman cuentan con el mismo carácter de obligatoriedad para todas las personas que realicen alguna labor en el proyecto, sea de forma directa o indirecta. A la vez que se debe cumplir los compromisos de implementación de las medidas y acciones establecidas en el PCAS, se deberá verificar su cumplimiento y efectividad, identificar nuevos impactos o riesgos a lo largo del proyecto, y así establecer nuevas medidas de mitigación que se consideren requeridas.

8.2. Instrumentos para la Gestión Ambiental y Social

Para cumplir con los compromisos, el PCAS solicita que se realice una serie de instrumentos, que unidos permitan garantizar la gestión adecuada de los beneficios, impactos y riesgos, a partir de la implementación de las medidas. Los instrumentos mencionados se enumeran a continuación:

1. Evaluación Social (ES): este documento genera una línea base, permite identificar los los riesgos/impactos A&S del Proyecto, para poder definir medidas y realizar su gestión, tomando en cuenta, que deben de ser diferenciadas por los grupos de interés, particularmente las partes vulnerables (documento de publicación independiente).
2. Marco de Participación de Pueblos Indígenas (MPPI): el documento busca crear un marco que permita asegurar los procesos de participación efectiva de los Pueblos Indígenas durante la implementación del proyecto, que sea culturalmente pertinente y que permita garantizar una participación activa; comunicación e información apropiadas, según las necesidades que se identifiquen con estas poblaciones (documento de publicación independiente).
3. Plan de Pueblos Indígenas (PPI): a partir del MPPI es que se elabora el PPI, de forma conjunta (participación activa), se desarrolla el plan de participación de las poblaciones indígenas del país, según como indica el Mecanismo de Nacional de Consulta a Pueblos Indígenas (Decreto N.º 40932-MP-MJP), para que una vez que sea consensado, se implemente durante la vida del proyecto (documento de publicación independiente).
4. Plan de Participación de Partes Interesadas (PPPI): se describen las partes interesadas que se identificaron durante la ES y se definen las condiciones que se necesitan para contar con el involucramiento de las distintas Partes de Interés, con el fin de recoger sus distintas perspectivas y recomendaciones, para mejorar la propuesta participativa e inclusiva, y así, se pueda conceptualizar el proyecto lo más apegado a su realidad (documento de publicación independiente).
5. Plan de Gestión Ambiental y Social (PGAS): Es la guía que se utiliza para informar sobre los lineamientos o protocolos a seguir, en materia A&S, tanto a lo interno del proyecto como en los procesos de contratación y licitación, por lo que se debe con base a lo identificado en el



ES y operativizado en el PGAS (Anexo 15 Plan de Gestión Ambiental y Social). En este plan se desarrollan los siguientes programas:

- a. La gestión de residuos.
 - b. La gestión de salud y seguridad ocupacional.
 - c. El proceso de capacitaciones en materia ambiental y social.
 - d. El monitoreo de gestión
6. Plan de Gestión Laboral (PGL): se establecen los lineamientos en materia laboral, incluyendo los aspectos de salud y seguridad en el trabajo, el trato justo, la no discriminación y la igualdad de oportunidades para el recurso humano que interviene en el proyecto. Este instrumento busca garantizar el cumplimiento del EAS 2 y la legislación nacional en materia laboral y de salud y seguridad laboral. Además, incluye, el mecanismo de quejas para los funcionarios del proyecto (Anexo 16 Plan de Gestión Laboral (PGL)).

Es importante aclarar, que todos estos procedimientos establecidos en el PGAS y PGL, los deben cumplir, tanto los funcionarios, los consultores y los contratistas. En el caso de estos últimos, se definirán cuales procedimientos se deberán cumplir dependiendo del alcance y características de la contratación, siendo indicados en cada proceso de adquisiciones.

El PPPI y el PPI, será llevado a cabo por el proyecto, pero en caso de que exista la necesidad de contar con el apoyo de algún tipo de contratista, deberán cumplir los lineamientos establecidos en los instrumentos y serán monitoreados por la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) o quien se designe.

Asimismo, en el momento en que el proyecto tenga definición del proceso de adquisición de los escáneres para las aduanas, se podrán establecer las actividades de la gestión socioambiental para el proceso, las cuales varían según el alcance; si implica la colocación y puesta en marcha, las acciones irán dirigidas a que la compra sea ambientalmente amigable, al seguimiento de la instalación y gestión de posibles desechos que se pueden generar; si el proceso implica realizar obras menores para la colocación y posterior puesta en marcha, además de los puntos anteriores, se tendrán que incorporar los lineamientos establecidos por el banco para obras menores y considerar factores como ubicación, tipo de obra a realizar, entre otras.

Una vez definido el alcance, se procederá con la identificación de los riesgos, la definición de las medidas ambientales y sociales, y la elaboración del análisis social, para desarrollar e integrar los lineamientos en los TDR para licitación y en los instrumentos de gestión ambiental y social que el



banco considere adecuados (ES, MO, PGAS y PGL).

8.3. Responsables que intervienen en los instrumentos de Gestión Ambiental y Social (GAS)

En la Tabla 4 Compromisos ambientales y social del proyecto, medidas, instrumentos y responsables, se describen las medidas y acciones para el cumplimiento de cada compromiso, así como, las áreas que son responsables de la implementación y del seguimiento durante la vida del proyecto, con el apoyo del especialista ambiental y social del proyecto.



Tabla 4 Compromisos ambientales y social del proyecto, medidas, instrumentos y responsables

Compromisos Ambientales y Sociales	Medidas y Acciones Significativas	Instrumentos	Responsable de implementación	Responsable de seguimiento
Monitoreo y Presentación de Informes	Presentación periódica de informes	Informe Semestral de Gestión	- Gestión Socioambiental de la UCP	Dirección de la UCP
	Incidentes y Accidentes	Informe de cada Reporte Incidente o Accidente	- Unidad de Salud y Seguridad Ocupacional del MH. - Contratistas.	UCP o quien disponga en su defecto
EAS1: Evaluación y Gestión de Riesgos e Impactos Ambientales y Sociales	Estructura Organizativa	ES	- Equipo de Gestión de Cambio	UCP o quien disponga en su defecto
		PGAS	- Dirección de la UCP	UCP o quien disponga en su defecto
	Evaluación Social y Ambiental	ES	- Todos los equipos involucrados en el proyecto	UCP o quien disponga en su defecto



Compromisos Ambientales y Sociales	Medidas y Acciones Significativas	Instrumentos	Responsable de implementación	Responsable de seguimiento
	Plan de Gestión Ambiental y Social	PGAS	<ul style="list-style-type: none"> - Contratistas. - Todos los equipos involucrados en el proyecto, particularmente: Equipo de Gestión de Cambio, Unidad de Gestión Ambiental del MH y Unidad de Salud y Seguridad Ocupacional del MH 	UCP o quien disponga en su defecto
	Gestión Contratistas	PGAS	<ul style="list-style-type: none"> - Contratista - Unidad de Salud y Seguridad Ocupacional del MH 	UCP o quien disponga en su defecto
EAS 2: Trabajo y Condiciones Laborales	Procedimiento de Gestión Laboral	PGL	<ul style="list-style-type: none"> - Contratistas. - Todos los equipos involucrados en el proyecto particularmente: Equipo de Gestión de Cambio, Unidad de RRHH del MH y Unidad de Salud y Seguridad Ocupacional del MH 	UCP o quien disponga en su defecto



Compromisos Ambientales y Sociales	Medidas y Acciones Significativas	Instrumentos	Responsable de implementación	Responsable de seguimiento
	Mecanismo de Quejas de Trabajadores	PGL	- Contraloría de Servicios del MH	UCP o quien disponga en su defecto
	Medidas de Salud y seguridad Ocupacional (SSO)	ES	- Contratistas. - Todos los equipos involucrados en el proyecto	UCP o quien disponga en su defecto
		PGL	- Contratistas. - Todos los equipos involucrados en el proyecto particularmente: Unidad de Salud y Seguridad Ocupacional del MH	UCP o quien disponga en su defecto
		PGAS	- Contratistas. - Todos los equipos involucrados en el proyecto particularmente: Unidad de Salud y Seguridad Ocupacional del MH	UCP o quien disponga en su defecto
EAS 3: Eficiencia en el uso de los Recursos y Prevención y	Gestión de Residuos Electrónicos	PGAS	- Contratistas. - Todos los equipos involucrados en el proyecto particularmente: Unidad de	UCP o quien disponga en su defecto



Compromisos Ambientales y Sociales	Medidas y Acciones Significativas	Instrumentos	Responsable de implementación	Responsable de seguimiento
Gestión de la Contaminación			Gestión Ambiental del MH	
	Eficiencia de Recursos y Prevención y Gestión de la Contaminación	PGAS	- Contratistas. - Todos los equipos involucrados en el proyecto particularmente: Unidad de Gestión Ambiental del MH	UCP o quien disponga en su defecto
EAS 7: Pueblos Indígenas y Comunidades Locales Tradicionales históricamente desatendidas de África Subsahariana	Marco de Participación de Pueblos Indígenas	MPPI	- Todos los equipos involucrados en el proyecto particularmente: Equipo de Gestión de Cambio y Unidad de Comunicación del MH	UCP o quien disponga en su defecto
	Plan de Pueblos Indígenas	PPI	- Todos los equipos involucrados en el proyecto particularmente: Equipo de Participación Ciudadana, Unidad de Comunicación MH y Equipo de Gestión de Cambio.	UCP o quien disponga en su defecto
	Mecanismo de Quejas de Usuarios	MPPI	- Contraloría de Servicios del MH	UCP o quien disponga en su defecto



Compromisos Ambientales y Sociales	Medidas y Acciones Significativas	Instrumentos	Responsable de implementación	Responsable de seguimiento
		PPI	- Contraloría de Servicios del MH	UCP o quien disponga en su defecto
EAS 10: Participación de las Partes Interesadas y Divulgación de Información	Plan de Participación de Partes Interesadas	PPPI	- Todos los equipos involucrados en el proyecto particularmente: Equipo de Participación Ciudadana, Unidad de Comunicación y Equipo de Gestión de Cambio	UCP o quien disponga en su defecto
	Mecanismo de Quejas de Usuarios	PPPI	- Contraloría de Servicios del MH	UCP o quien disponga en su defecto
Proceso de capacitación en Gestión Ambiental, Social y Salud y Seguridad Ocupacional	Proceso de Capacitación	PGAS	- Equipo de Gestión de Cambio - Unidad de Salud y Seguridad Ocupacional MH - Unidad de gestión Ambiental de la MH	UCP o quien disponga en su defecto



CAPITULO IX GESTIÓN DOCUMENTAL

El Proyecto de Hacienda Digital debe cumplir de manera preceptiva, con las obligaciones contractuales contraídas, así como, con un extenso marco legal nacional en materia de acceso a la información, transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, etc. que van íntimamente ligadas, no solo con la observación y cumplimiento de estas leyes, sino también con la aplicación de las más rigurosas prácticas de la archivística y de la gestión documental nacional, y que deben ser llevadas a cabo, en el marco de toda la producción documental del Proyecto, es decir, para todos aquellos documentos que son creados y recibidos, como parte de las actividades realizadas en el ejercicio de las funciones del Proyecto, y que constituyen la prueba y la evidencia fehaciente, de las decisiones tomadas y de las acciones en las que se concretan esas decisiones.

La Ley N.º 7202 del Sistema Nacional de Archivos, de 24 de octubre de 1990 y el Reglamento Ejecutivo a la Ley del Sistema Nacional de Archivos. Decreto N° 40554-C de 29 de junio de 2017, junto con otras leyes y normativa nacional e internacional, que a continuación se detallan, nos obligan a efectuar todas aquellas acciones que sean necesarias, para garantizar y asegurar de manera oportuna y efectiva, el derecho de acceso a la información, como elemento esencial del estado de derecho, para lo que es necesario implementar una correcta gestión de los documentos, a lo largo de todo el ciclo de vida del Proyecto. En este sentido, y con objeto de ahondar sobre la importancia, que tiene para el Proyecto, la correcta gestión de los documentos, y sobre la obligatoriedad que existe, con respecto al acatamiento de las leyes y reglamentos, a los que este Proyecto debe verse sometido, como archivo público del Sistema Nacional de Archivos, se presenta el siguiente resumen con detalle de algunos artículos, de distintas leyes y reglamentos, que es necesario conocer y aplicar:

- El artículo 30 de la Constitución Política, consagra el derecho fundamental de acceso a la información pública, garantizando el libre acceso a los departamentos administrativos con propósitos de información sobre asuntos de interés público. Quedan a salvo los secretos de Estado
- La Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, ha emitido abundante jurisprudencia sobre el derecho de obtener y difundir información de naturaleza pública, siendo un elemento esencial de la organización democrática costarricense, garantizar la transparencia y la publicidad en la función pública.
- En el Sistema Interamericano de Derechos Humanos, el derecho humano de acceso a la



información pública está ampliamente tutelado en el artículo 13 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos y en los Principios sobre el derecho de acceso a la información de la Organización de Estados Americanos (resolución CJI/RES.147 del 7 de agosto de 2008).

- Costa Rica a través de distintas participaciones, junto con el modelo de Gobierno Abierto, persigue un estilo de gobernanza basado en la transparencia, acceso a información pública, participación ciudadana y el trabajo colaborativo interinstitucional y ciudadano.

Encontramos, además, leyes y reglamentos nacionales, que competen directamente al ámbito de los archivos y la gestión documental nacional, a saber:

1.-Artículo 2 de la Ley del Sistema Nacional de Archivos N.º 7202 del 24 de octubre de 1990 regula el funcionamiento de los órganos del Sistema Nacional de Archivos y de los archivos de los poderes Legislativo, Judicial y Ejecutivo, y de los demás entes públicos, cada uno con personalidad jurídica y capacidad de derecho público y privado, así como de los archivos privados y particulares que deseen someterse a estas regulaciones.

2.-Artículo 3 de la Ley del Sistema Nacional de Archivos N.º 7202 del 24 de octubre de 1990 considera de valor científico cultural aquellos documentos textuales, manuscritos, o impresos, gráficos, audiovisuales y legibles por máquina, que, por su contenido, sirvan como testimonio y reflejen el desarrollo de la realidad costarricense.

3.-Artículo 3 del Reglamento ejecutivo de la Ley del Sistema Nacional de Archivos. Decreto N.º 40554-C, en su apartado C establece que, el ámbito de aplicación de la ley y su reglamento afecta entre otros, al Poder Ejecutivo: como el archivo de la Presidencia de la República, del Consejo de Gobierno, los Ministerios, sus Direcciones Generales, Departamentos y demás dependencias en todo el país. Todos estos archivos regularán su funcionamiento de acuerdo con la Ley No. 7202, del 24 de octubre de 1990, con el presente Reglamento y con los acuerdos correspondientes de la Junta y las normas técnicas generales de la CNSD.

4.-La Ley No. 8454 Ley de certificados, firmas digitales y documentos electrónicos del 30 de agosto de 2005, establece que, para gestión y conservación de documentos electrónicos del Estado y sus instituciones, la Dirección General del Archivo Nacional, dictará las regulaciones necesarias para asegurar la debida gestión y conservación de los documentos, mensajes o archivos electrónicos.



5.- La Ley General de Control Interno N 8292 de 31 de julio de 2002, establece la obligación de los jefes y titulares subordinados a contar con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión de documentos institucional.

En este sentido y como parte, del cumplimiento de las obligaciones establecidas por ley y con las contraídas para el desarrollo de este Proyecto, es necesario contar con un Archivo de Gestión que goce de un entramado y estructura documental, lo suficientemente sólida y madura, para que se pueda garantizar que los documentos del Proyecto, no solo son tratados con absoluto rigor archivístico, sino que además estén dotados del valor probatorio, confiabilidad, autenticidad e integridad necesaria para que los actos contenidos en los documentos electrónicos puedan surtir el efecto necesario, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente.

La gestión documental en el Proyecto de Hacienda Digital, es un reto que debe ser abordado con oportunidad y de manera planificada, ya que por la singularidad y el altísimo impacto que trae asociado el desarrollo de este Proyecto para el País, una parte significativa de la producción documental del Proyecto, será declarada de valor Científico-Cultural o patrimonial, por lo que no solo se puede abordar el valor de los documentos, desde el punto de vista administrativo o legal, sino que se debe garantizar, la preservación, conservación y acceso a los documentos de manera permanente, a lo largo del tiempo, con las implicaciones que esto supone.

La Informática y la Archivística serán el eje sobre el que pivote la gestión documental del Proyecto, garantizando la gestión, conservación y custodia de los documentos electrónicos del Proyecto de Hacienda Digital, por lo que es necesario cohesionar la gestión de los documentos electrónicos en un sistema de gestión de documentos electrónicos de Archivo, que permita dar respuesta y garantice el cumplimiento de la ley en lo que se refiere a documento fidedigno, seguridad y preservación del documento.

En el Anexo 17 Guía para la Creación y Gestión de Documentos Electrónicos, se encuentra el instrumento que ha sido elaborado atendiendo a tres criterios prioritarios, el primero para dar respuesta a las obligaciones contractuales contraídas, el segundo para atender a la necesidad de gestión documental del Proyecto, desde el punto de vista técnico y normalizador y el tercero, para cumplir, con el marco legal nacional, que es de obligado cumplimiento para el Proyecto. Esta Guía va dirigida a todos los funcionarios o persona física o jurídica, que por cualquier naturaleza deba tener una relación documental, con el Proyecto de Hacienda Digital.



Esta guía se complementará con políticas, procedimientos, instrumentos y un sistema de gestión de documento electrónico de archivo, que garantice la correcta administración, gestión, custodia y preservación de los documentos producidos en el Proyecto.



ANEXOS

Anexo 1 Análisis de Viabilidad Económica

Anexo 2 Evaluación Social y Ambiental MH-BM

Anexo 3 Matriz de Resultados del Programa

Anexo 4 MH-DAF-PRO02-PCD-014 Asignación devolución o traslado de bienes patrimoniales

Anexo 5 Procedimiento AP-04-02-02 Pagos Directos con cargo a Recursos Externos

Anexo 6 Distribución Presupuestaria

Anexo 7 Marco para la Gestión del Portafolio de proyectos de Hacienda Digital

Anexo 8 Acuerdo N - DM - 0031 – 2020 Consejo Directivo

Anexo 9 MIDEPLAN-DM-OF-0955-2021 MH (DM-0935-2021)

Anexo 10 020. MH (MIDEPLAN-DM-OF-0955-2021)

Anexo 11 Procedimiento Financiero

Anexo 12 Plan de Adquisiciones

Anexo 13 Procedimientos de Adquisiciones

Anexo 14 Plan de Compromisos Ambientales y Sociales del Proyecto (PCAS)

Anexo 15 Plan de Gestión Ambiental y Social (PGAS)

Anexo 16 Plan de Gestión Laboral (PGL)

Anexo 17 Guía para la Creación y Gestión de Documentos Electrónicos

Anexo 18 Project Appraisal Document (PAD)