

PROYECTO
HACIENDA DIGITAL
PARA EL BICENTENARIO

MEMORIA
2022

HACIENDA
DIGITAL
PARA EL BICENTENARIO

#SOY
DIGITAL



Presentación

Muchas han sido las enseñanzas que nos ha dejado, la irrupción de la pandemia COVID-19 en nuestras vidas, en nuestras organizaciones y en nuestra sociedad, hemos sido testigos directos de complejos desafíos que debíamos enfrentar ante esta nueva realidad desconocida y cambiante. Las organizaciones que mejor han enfrentado y superado, las consecuencias de la devastadora crisis sanitaria, han sido aquellas que han entendido que el futuro inmediato y la pervivencia, pasaba por centrar sus debates y sus ejes de acción hacia una verdadera Transformación Digital, en un intento por evitar una extinción prematura, como consecuencia de la disrupción tecnológica.

La cuarta revolución industrial nos lega, dentro de las lecciones aprendidas, que no hay atajos, ni caminos alternativos para enfrentar los retos actuales, demandamos por una sociedad cada vez más tecnológica y capacitada, que exige servicios públicos de calidad, ágiles, eficientes, integradores y participativos.

Hablar de transformación digital en el contexto nacional significa, superar las barreras y rezagos que históricamente han limitado, el buen funcionamiento de la administración pública costarricense. La concepción de la transformación digital debe orientarse hacia una visión integral que, como su nombre indica, trasciende al enfoque tecnológico, y debe ser abordada con oportunidad, desde la cohesión de aspectos y/o actores determinantes como lo son, la capacidad de las personas para adaptarse al entorno, la agilización de

procesos, la alineación con la estrategia nacional e institucional, la reinversión de los servicios públicos ante las necesidades de la sociedad innovadora y resiliente, etc.

Bajo este escenario se presenta la Memoria del Proyecto de Hacienda Digital, con objeto de hacer de conocimiento del lector, el valor y el impacto que supone el desarrollo de este proyecto para Costa Rica y para el Ministerio de Hacienda, como institución líder en el desarrollo y aprovechamiento de las tecnologías digitales, pretendiendo hacer de esta, una institución moderna y acorde a las necesidades tecnológicas actuales, que permitan brindar servicios más eficientes, sostenibles, seguros y transparentes, en definitiva, conseguir una entidad innovadora, que utilice el talento humano para entregar mejores y más eficientes servicios.

El documento que hoy se presenta, hace un recorrido por aquellos aspectos que motivaron o que fueron decisivos en el Ministerio de Hacienda, para abordar el reto de la transformación digital, de la mano del Proyecto de Hacienda Digital.

A lo largo de la exposición, a la que les invito a adentrarse, podemos encontrar con cierto detalle, lo que supondrá la modernización y la digitalización de los sistemas tecnológicos y como se va materializando en la ejecución del proyecto, en definitiva, se presenta un material de referencia, que le permitirá al lector conocer los aspectos más significativos y relevantes del PHD.



Aunque queda mucho camino por hacer, es necesario destacar que los resultados obtenidos, hasta este momento, durante la ejecución del proyecto, han sido muy positivos y alentadores. El Banco Mundial, entidad que financia este proyecto país, destaca los avances realizados, en los que las bases técnicas, metodológicas y los sólidos planes, han permitido realizar una impecable ejecución, según lo planificado.

Finalmente, es necesario reconocer y agradecer el esfuerzo y el compromiso, de todas aquellas personas, que de una manera u otra, hacen posible cada día el avance del Proyecto de Hacienda Digital; la actitud proactiva y el trabajo en equipo han demostrado la capacidad y la altura profesional, de aquellos que forman parte de este ilusionante proyecto, a todos ellos, les hago llegar mi más cordial agradecimiento, así como el arrojo y la motivación necesaria, para seguir adelante, en el logro de los cambios que serán necesarios realizar, para conducir al país hacia un creciente y sostenido desarrollo económico y social.

MBA. Alicia Avendaño Rivera
Directora a.i. Proyecto Hacienda Digital



Contenido



I.- Introducción: Un Proyecto país	1
II.-Transformación Digital.....	6
III.-Gobernanza del Proyecto de Hacienda Digital.....	14
IV.-Avances en la estrategia de Hacienda Digital	16
V.-Compromisos Sociales y Ambientales	38
VI.-Un Proyecto de todos	42
VII.-Hacienda Digital una inversión	45
VIII.-Dónde estamos	55
IX.-Hacia dónde nos dirigimos	56
X.- Hojas de ruta	58



“La primera regla de cualquier tecnología, utilizada en los negocios, es que la automatización aplicada a una operación eficiente, aumentará la eficiencia, la segunda es que la automatización de una operación ineficiente, aumentará la ineficiencia”. [Bill Gates](#)



Un Proyecto país

Antes de la irrupción de la pandemia del coronavirus SARS-CoV-2, muchos países, entre los que se incluía Costa Rica, enfrentaban una situación fiscal comprometida, que decretaba la necesidad de reconducir al país, dentro de la senda del crecimiento económico y la sostenibilidad de la deuda. En la última década, informes de la Contraloría General de la República, no vinieron sino a confirmar la imperiosa necesidad, que debía enfrentar el Ministerio de Hacienda, para realizar profundas transformaciones que mitigaran, una situación financiera, cada vez más compleja.

Sin objeto de hacer de este capítulo, un estudio retrospectivo y pormenorizado, de hechos que, a buen seguro, permanecen en el imaginario reciente del lector, se considera oportuno recordar, algunos de aquellos motivos o hallazgos que se detectaron en el Ministerio de Hacienda, y que a lo largo del tiempo dieron señales inequívocas -que permitieron marcar la ruta directora, que hoy “tutela” el Proyecto de Hacienda Digital (PHD)-, a saber:

- Carencia de herramientas tecnológicas actualizadas, recursos y capacidades, para generar visión integral de los procesos, que permitieran facilitar y mejorar la recaudación, disminución del gasto y atención ciudadana.
- Necesidad de modernizar la gestión, bajo una visión de organización basada en procesos.

- Carencia de integración de todos los procesos y actividades institucionales.
- Cambios en la normativa que requerían ajustes en los procesos y sistemas de información.
- Fragmentación en la gobernanza de las áreas de ingresos y de egresos.
- Poca cultura de atención al ciudadano y facilitación de los trámites.
- Excesiva carga de trabajo, ante la ausencia de herramientas tecnológicas que apoyaran el análisis y la consolidación de la información.
- Algo más de media centena de sistemas de información coexistiendo de manera desintegrada, con una edad promedio de 19 años desde su puesta en operación.
- Débiles e insuficientes mejoras en los procesos institucionales, que han obligado a trabajar con sistemas desactualizados y poco integrados.
- Inspecciones tributarias: carencia de un sistema, que fuera capaz de integrar, toda la información para el análisis y detección de patrones de comportamiento comunes.

- Fallos en el sistema aduanero, que derivan en procesos lentos, tediosos y costosos para el usuario.
- Sistema que dificulta el control y contribuye a retrasos en el despacho de las mercancías.
- Sistema de planificación, formulación y ejecución presupuestaria poco flexible, que dificulta el análisis de la información.

Todo esto ha sido el resultado de años de inacción, cuya pasividad se ha traducido en el uso de herramientas obsoletas, que han afectado a la recolección eficiente de los ingresos y que han provocado un inequívoco desequilibrio entre los ingresos y los gastos, motivado por un sistema tributario débil, con exenciones extensivas, y donde además radica una gran complejidad, con una base limitada y una baja productividad tributaria.

Si bien es cierto que la reforma fiscal, aprobada en el año 2018, fue el resultado del diálogo y el consenso político y social, que incorporó propuestas y reformas por parte de distintos gobiernos, así como, de diversos actores de la sociedad civil, no menos cierto resulta que, distintas administraciones, durante años, actuaron como mudos y pasivos espectadores, de un creciente y sostenido deterioro fiscal y financiero que “ahogaba al país”. No fue, hasta la promulgación de la reforma de la política fiscal integral, que se vio materializado el intento por evitar erosionar la base impositiva y un nuevo régimen para los ingresos de capital, así como, las ganancias de capital, modificaciones al impuesto sobre la renta,

ley de salarios, y una regla fiscal; esta reforma no perseguía otro fin, sino que el de generar ahorros fiscales potenciales, de algo más de 3.94 puntos porcentuales del PIB, durante el periodo 2019-2023, y de cuya exitosa implementación, hemos sido testigos.

En este contexto, y como parte del afianzamiento, sostenibilidad y consolidación de la transformación digital de la Hacienda Pública, en noviembre del año 2020, se aprobó la ley N° 9922 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, que fue publicado en el Alcance Digital N° 310 de La Gaceta N° 278, del 23 de noviembre de 2020.

El Proyecto Hacienda Digital, se enmarca en la “Estrategia de Transformación Digital hacia la Costa Rica del Bicentenario”, en una propuesta por posicionar al país y al Ministerio de Hacienda, como líder en el aprovechamiento de las tecnologías digitales, (eje transversal de las políticas públicas), y en el desarrollo de soluciones innovadoras, que permitan alcanzar un Estado más transparente y eficiente, y construir una sociedad más cohesionada, atendiendo a los retos del futuro, de manera sostenible. El Proyecto tiene como objetivo, dar respuesta a la necesidad de **facilitar el pago de impuestos, reducir la evasión fiscal, mejorar la eficiencia del gasto público, la gestión de la deuda y la transformación de la cultura institucional, con el fin de que permee el concepto de, concebir al ciudadano como cliente.**



El contrato de préstamo N° 9075-CR, es un monto de inversión que asciende a \$156.640.000, y que ha sido concedido por el Banco Mundial, con el objeto de financiar e impulsar la necesaria **modernización y digitalización de los Sistemas Tecnológicos del Ministerio de Hacienda**.

Mediante el artículo 2 de la Ley N° 9922, del 21 de noviembre de 2020, se crea la Unidad Coordinadora del Proyecto, dentro del Ministerio de Hacienda, avalada por MIDEPLAN, mediante oficio MIDEPLAN-DM-OF-0955-2021 de 7 de octubre de 2021.

La Unidad Coordinadora se creó, por tanto, dentro de la estructura organizacional del Ministerio, con dependencia directa del Ministro de Hacienda, y está conformada por un equipo profesional interdisciplinario, que apoya y da soporte a la estrategia, que se encuentra circunscrita en la dirección del Proyecto, cuyo liderazgo ha sido asumido por una Directora, que representa al organismo ejecutor, en todos los actos relacionados en el marco del desarrollo y la ejecución del Contrato de Préstamo.

El Proyecto contempla tres elementos sustanciales, que únicamente serán citados, ya que se encuentran desarrollados con minuciosidad, a lo largo de la Memoria:

- Modernización de la gestión actual a una basada en procesos.
- Sistemas de información modernos e interoperables que favorezcan su integración.

- Fortalecimiento de las capacidades y cambios en la cultura organizacional.

Para poder cumplir con la misión que hace de éste, un proyecto singular, único y dotado de un altísimo valor e impacto para el país, el Proyecto de Hacienda Digital **implementará un sistema de administración financiera integral** que, va a permitir **mejorar la eficiencia del gasto público y las prácticas de sostenibilidad fiscal**, esto lo hará mediante la alineación de políticas y la implementación de soluciones informáticas robustas. Además, **incrementará el cumplimiento tributario, mediante el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas, que permitan la automatización de los procesos tributarios centrales, combatiendo la defraudación, y asegurando, por ende, la optimización de la eficiencia operativa y, la efectividad de la administración tributaria.**

Otro de los ejes, sobre los que se desarrollan las acciones del Proyecto de Hacienda Digital, son la **automatización de los controles aduaneros y procedimientos de despacho**, con el fin de **propiciar la facilitación del comercio y mejorar el entorno empresarial, evitando comprometer, la recaudación de ingreso.**

Hay, además, una necesidad de integrar los sistemas de información del Ministerio de Hacienda, con el fin de contar con un lago de datos, que facilite a través de su gestión, la toma de decisiones a nivel estratégico, focalizando, además, como otro de los ejes centrales del PHD el **desarrollo, promoción e integración de sistemas de información modernos e interoperables**, como garantía del fortalecimiento institucional y operativo del Ministerio.

Componentes del Proyecto



Fortalecimiento de la gestión del gasto público

Apoyo a la reorganización de las funciones y prácticas de gestión financiera, el desarrollo de capacidades y los sistemas de tecnología de la información.



Mejora de la eficiencia y orientación al cliente de la administración tributaria

Fortalecer los procesos centrales y sistemas de información que permita aumentar la cobertura de control, facilitar el cumplimiento voluntario, reducir las brechas de cumplimiento, y garantice la interoperabilidad entre los procedimientos y servicios.



Mejorar los controles aduaneros y los servicios para facilitar el comercio en CR

Facilitar el comercio, mejorar el entorno empresarial y sostener la recaudación de ingresos, mediante procedimientos simplificados de despacho y control, basados en riesgo.



Fortalecer el entorno institucional y operativo del MH, promoviendo su interoperabilidad

Enfocado en fortalecer la gestión de recursos humanos del MH, modernizar e integrar su infraestructura tecnológica y respaldar las operaciones de gestión del cambio.



Gestión de proyectos y desarrollo de capacidades

Gestión de proyectos y desarrollo de capacidades: Aborda la coordinación y gestión del proyecto para garantizar la entrega exitosa y oportuna de todas las actividades y resultados de este.



El documento que hoy se presenta, pretende introducir al lector en aquellos aspectos que se consideran más destacables y que han ido aconteciendo en el Proyecto de Hacienda Digital durante su breve ejecución, de tal manera que, en un primer capítulo se puede apreciar de una manera más exacta y cercana, qué es la transformación digital, el impacto que esto tiene y de qué manera se verá materializado; más adelante se presenta la constitución y la estructura que actualmente tiene la Unidad Coordinadora, como paso previo para introducir al lector, con algo más de detalle, en los avances y logros obtenidos en la estrategia de Hacienda Digital.

En el capítulo denominado Un proyecto de todos, se muestra la imagen de los verdaderos protagonistas que, de manera incansable, hacen posible la realidad de llevar a “buen puerto”, este maravilloso “viaje” que supone la transformación en la que está inmerso el Ministerio. En el apartado Hacienda Digital una inversión, se explican las bondades y los beneficios que reportará la inversión realizada, en la búsqueda por garantizar la estabilidad y sostenibilidad económica del país. Finalmente, y de manera recapitulativa, se ofrece una visión general sobre el estado en el que se encuentra el Proyecto como antesala del capítulo final, en el que se abordan y detallan algunos aspectos relevantes, así como, los pasos hacia dónde se dirige y encamina el PHD.

Como conclusión y sin ánimo de hacer de esta, una introducción excesivamente minuciosa, de aspectos que el lector encontrará que serán abordados, en los siguientes apartados de esta memoria, se puede resumir que, el Proyecto de Hacienda Digital para el Bicentenario, ha enfocado sus pasos para hacer del Ministerio de Hacienda una

institución inmersa en una pionera y trascendental transformación digital, que permita dar una respuesta efectiva, a las demandas que el país enfrenta, desde hace tiempo. No cabe duda, que el impacto generado como resultado del desarrollo de este Proyecto, será recordado por el conjunto de los costarricenses, como aquel, que marcó el punto de inflexión, y que contribuyó a seguir haciendo del país, un Estado sostenible, protector y de bienestar, del que sin duda serán testigo, esta generación y las venideras.

“Nada se crea o se destruye: todo se transforma”.

Antoine Lavoisier



Transformación Digital

“Las tecnologías digitales pueden transformar las instituciones públicas y ayudarlas a enfrentar sus principales desafíos” 1

“La transformación digital no es un cambio de tecnología, sino que tiene que ver fundamentalmente con la estrategia, el liderazgo y las nuevas formas de pensar” 2

Antecedentes

En términos generales, la transformación digital (TD) puede entenderse como un proceso multidimensional, por medio del cual las organizaciones, buscan en forma continua adaptarse mejor a la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad con la que se enfrenta el mundo en esta nueva era digital. La administración pública no es una excepción. Transformar digitalmente al Estado implica aplicar una batería de cambios en la cultura, los valores, las prácticas y los procesos, en combinación con, un buen aprovechamiento de tecnologías digitales, para responder a las cada vez más elevadas expectativas de las personas.

El Ministerio de Hacienda de Costa Rica (MH), en la génesis del Proyecto Hacienda Digital comprendió que, si quería superar las dificultades que enfrentaba el país, debía repensar cómo salir de su situación actual (basada en un modelo organizacional de silos operativos y obsolescencia tecnológica), para lograr cambiar radicalmente su modelo operativo. La visión detrás de este punto de partida fue, impulsar la po-

sibilidad de que, a partir de un aprovechamiento holístico de las tecnologías digitales, se lograra transformar y facilitar la interacción de la entidad con sus usuarios (ciudadanos, empresas y otras entidades participantes) de una manera efectiva para generar valor público 3. Entendiendo que el valor público esperado, como beneficio producido del proyecto podría ser:

- **Para la ciudadanía y el sector privado:** Mejora en los servicios hacendarios, brindando servicios en tiempo real, con una mayor orientación a sus necesidades.
- **Para los funcionarios:** Mejor redistribución de las cargas de trabajo para aumentar la productividad.
- **Para el país:** Administración de los recursos de manera más eficiente y efectiva.

1 OECD et al. (2021), *Perspectivas económicas de América Latina 2021: Avanzando juntos hacia una mejor recuperación*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2958a75d-es>.

2 Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia University Press.

3 Valor Público: “el valor generado por el gobierno para los ciudadanos a través de la prestación de servicios públicos, la aprobación de leyes, el diseño de políticas públicas y las actividades gubernamentales”



TD para el Ministerio de Hacienda

Desde sus etapas más tempranas, los líderes del proyecto comprendieron acertadamente, que la TD conlleva cambios propiamente tecnológicos (inserción de nuevas tecnologías digitales) también implica procesos no tecnológicos, como son la necesidad de hacer profundos cambios en la organización, el modelo de operación y en las personas, para habilitar que exista en forma transversal, el ejercicio constante de prácticas de innovación para conseguir una mejora continua, en la forma de interactuar con los usuarios, tanto internos como externos, logrando así generar esa promesa de valor público, traducida en servicios usuario-céntricos, eficientes, innovadores, optimizados con datos y calidad de información, abiertos, ambientalmente sostenibles, proactivos y confiables.

Es por esto, que, desde hace algunos años, el Ministerio de Hacienda comprendió que para hacer frente a este cambio radical requería un proceso de modernización de la institución, que posibilite un encuadre estructural y funcional adecuados. Para ello, el MH decidió apoyar esta etapa de planificación del proyecto de Hacienda Digital con dos equipos de consultores a cargo de actividades complementarias: un primer equipo, a cargo de la definición del Marco de Arquitectura Institucional y un segundo equipo, denominado Equipo de Transformación Digital. Este último, conformado por especialistas en transformación digital, gestión de cambio, administración financiera, tributaria y aduanera. Su misión era proponer una estrategia de implementación de la transformación digital, para

el cumplimiento de los objetivos específicos, de acuerdo con el estado actual del Ministerio y las buenas prácticas aceptadas internacionalmente y construir insumos para la elaboración de los términos de referencia que dotarían al Ministerio de la infraestructura tecnológica y social urgentemente requerida.

A partir de este momento, el MH comienza a construir un objetivo más afinado del proyecto y se habla de: “Modernizar y digitalizar los sistemas y procesos del Ministerio (...) para facilitar el pago de impuestos, reducir la evasión fiscal, mejorar la eficiencia del gasto y la calidad de los sistemas financieros y presupuestario, y convertir la cultura institucional para que se trate a los ciudadanos como clientes.”. La labor del equipo de TD, empezó por conformar equipos interdisciplinarios con funcionarios del propio MH para cada área especializada. En el caso de TD, a partir de un análisis preliminar se decidió empoderar a personas altamente conectadas .

en la entidad como agentes de cambio y embajadores de la TD. En conjunto con ellos se logró construir un enfoque conceptual adecuado de lo que iba a ser TD, considerando el contexto propio del proyecto de Hacienda Digital, y discutir cómo este componente transversal de TD se debería relacionar con los otros componentes del proyecto (por ejemplo: administración aduanera, administración tributaria, administración financiera, talento humano, gestión de cambio).

Es así como se determina que el proceso hacia la TD del MH consistirá en el proceso de digitalización del Ministerio de Hacienda dirigido con una visión ciudadano-céntrica, que pretende reinventar el modelo operativo para brindar servicios centrados en el ciudadano, en tiempo real, basados en datos e innovación continua.

Madurez de TD para el Ministerio de Hacienda

El elemento transversal para de los componentes del pro-

yecto de Hacienda Digital es la intención de avanzar hacia la transformación digital (TD). La definición de TD del proyecto se basa en cuatro principios fundamentales, que además componen el marco lógico que le sirvió al MH para construir un instrumento de diagnóstico de la madurez actual (y punto de partida) de la entidad en términos de TD. La siguiente ilustración describe cómo estos principios o dimensiones deben estar naturalmente alineados y en la lista a continuación su definición:

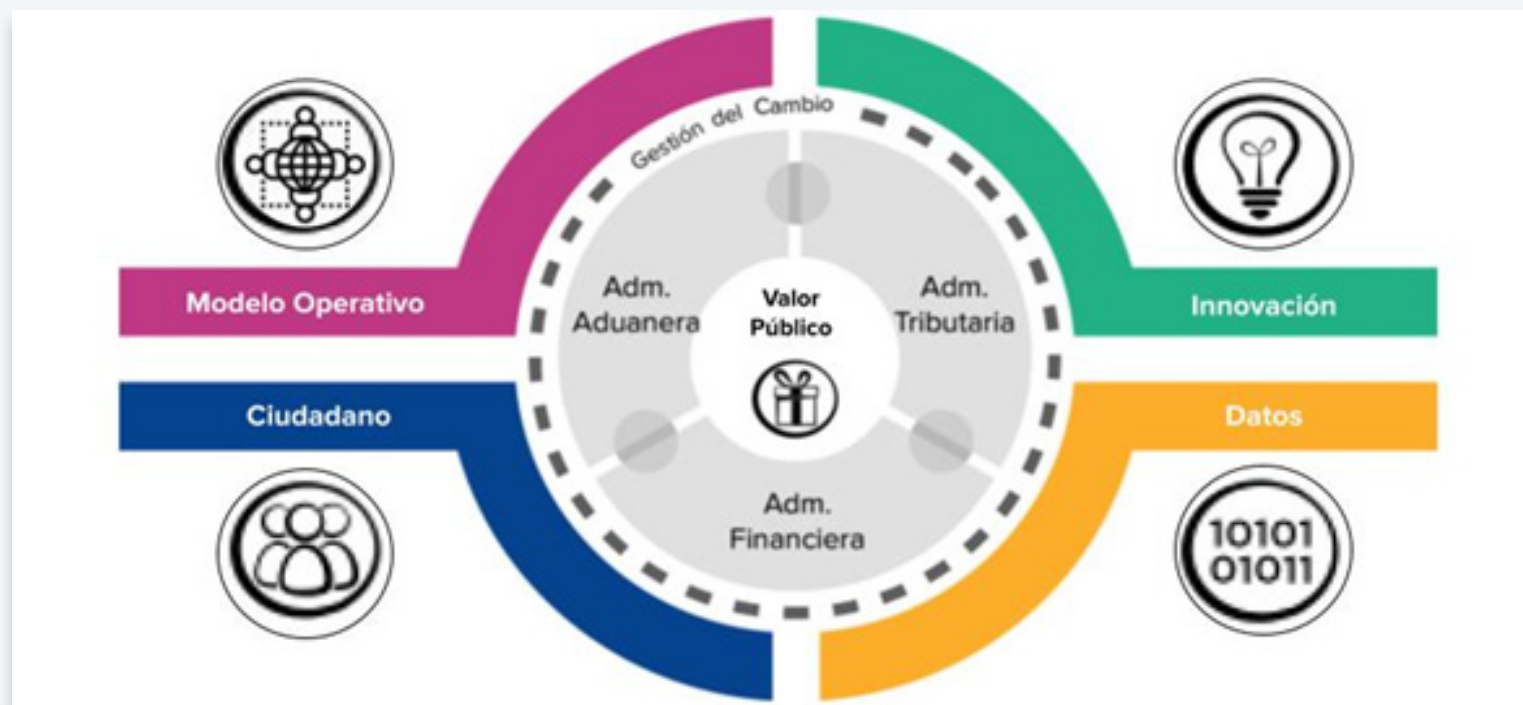


Ilustración 1. Principios Fundamentales del proceso de TD del MH

- **Ciudadano:** La visión ciudadano-céntrica que debe ser priorizada en todos los esfuerzos del MH.
- **Modelo Operativo:** Se entiende como la alienación de la infraestructura social (las personas, la cultura) y la tecnológica (los sistemas de información) en el MH priorizando las necesidades de la ciudadanía de cara a la nueva era digital.
- **Datos:** La integración de datos como un activo intangible crítico que funge como un insumo para la verdadera generación de valor a la ciudadanía.
- **Innovación:** La nueva cultura de mejora continua de los servicios.

Durante la etapa de pre-inversión del proyecto, el MH realizó una evaluación de percepción interna y externa (con actores involucrados) con el fin de tomar una foto instantánea que permitiera ilustrar el punto de partida del MH con respecto a la temática transversal de TD. Para la evaluación, se construyó una lista exhaustiva de sub-indicadores personalizados al contexto del MH y se establecieron objetivos clave que sirvieron de métricas para la madurez de TD de una entidad pública como el MH. Los resultados de la evaluación por cada uno de los principios fundamentales, se resume en el cuadro a continuación:

- Ciudadano:

- **Omnicanalidad:** Los canales de atención se perciben como lentos, limitados, sin experiencia homologada y no ofrecen ninguna integración desde

la óptica del usuario, no se visualiza la omnicanalidad.

- **Centralidad al Usuario:** Se reconoce que los servicios ofrecidos a los usuarios poseen excesos de trámites y no hay capacidad para ofrecer soluciones, especialmente digitales, basadas en un profundo conocimiento de sus necesidades y preferencias.
- **Empatía con el Usuario:** Se tiene un conocimiento limitado de lo que es un viaje de usuario y apenas si se puede visualizar el valor de recolectar datos en los puntos de contacto para optimizar la experiencia de los usuarios.

- Modelo Operativo:

- **Estrategia Digital:** Aunque existe conciencia del valor de lo digital, la institución tiene problemas para plasmar esa conciencia en acciones y resultados, incluso en incorporarla en esfuerzos de planificación estratégica y departamental.
- **Organización Institucional:** Los procesos y estructura organizacional muestran poca capacidad para utilizar la evidencia para cambiar y generar valor a la ciudadanía.
- **Sistema de Información:** Predomina la arquitectura tecnológica en silos, no existe una gobernanza tecnológica moderna, que agrupe y conecte los componentes que realizan funciones estándar,

para que sean consumidos sin duplicación por los diferentes servicios.

- Datos:

- **Inteligencia:** Aunque existen prácticas y procesos básicos para la gestión de datos, existen riesgos que podrían llevar a su eventual destrucción, modificación y divulgación; también se reconocen limitaciones en la calidad de los mismos.
- **Interoperabilidad:** La capacidad de comunicación entre los sistemas de información es muy limitada, esto dificulta el uso de los datos, representa riesgos de confiabilidad e incrementa el uso del tiempo en actividades poco productivas.
- **Gobernanza de Datos:** Las capacidades tecnológicas y de conocimiento para el análisis y consolidación de múltiples tipos de datos para la toma de decisiones y para la mejora de procesos y servicios es una fuerte debilidad.

- Innovación:

- **Gobernanza para la TD:** En la cultura organizacional se reconocen fuertes limitaciones entre la asociación de lo digital y la gestión del talento humano, principalmente en formación para la transformación digital.
- **Prestación de Servicios:** Las capacidades para mejorar la prestación de servicios están limitadas por la falta de uso de metodologías apropiadas y

aprovechamiento de nuevas tecnologías digitales.

- **Experimentación:** Las capacidades para identificar e implementar soluciones innovadoras a problemas complejos es limitada, se carecen de datos para explorar mejoras y de prácticas de co-creación (incluso a lo interno de la institución).

Cierre de Brechas para la Transformación Digital

Como el resultado de la madurez, el MH reconoce que, según la percepción de importancia y prioridad de los involucrados, que es indispensable:

- Diseñar e implementar un programa de formación y cierre de brechas para la transformación digital con alcance holístico, y que toque a los líderes y jefaturas pero que brinde oportunidades de especialización técnica a los equipos de trabajo. Como mínimo, debe incluir temas como diseño de servicios orientados en el cliente, mejora continua de procesos, cultura digital, organización basada en datos, uso y aplicación de nuevas tecnologías.
- Desarrollar un programa institucional de experiencia de usuario, incluyendo formación en técnicas para la centralización en el cliente y metodología de viaje de usuario, levantamiento de viajes y experiencias de usuario para trámites clave e implementación de ajustes en los servicios.
- Diseñar e implementar un programa de cierre de brechas

para la transformación digital, que incorpore elementos de la estrategia digital del MH, y que tenga implicaciones en los procesos de reclutamiento, formación, evaluación, promoción, etc.

Es así como el equipo de TD inicia la recolección de necesidades y la preparación de los requerimientos detallados para incluir dentro del alcance del proyecto la contratación de los servicios de consultoría que contribuyan en el cierre de brechas. competencias organizacionales en temáticas relacionadas a la Transformación Digital, a saber: Diseño de Experiencia enfocada en el ciudadano, Arquitectura Empresarial, Analítica de Datos, Gestión del Cambio, Comunicación, Ciberseguridad, etc. Un elemento crítico de éxito del proyecto es que el MH pueda cerrar estas brechas para poder enfrentar los cambios que conlleva esta nueva era y que pueda construir una base sólida de competencias requeridas para el proceso de digitalización que habilitará la prestación de servicios centrados en el ciudadano, en tiempo real, basados en datos e innovación continua.

Universalización de la Cultura y Transformación Digital (CTD), la Alineación Organizacional (AO) y la Gestión del Cambio (GDC)

El MH es cada vez más consciente de que un elemento crítico de éxito del proyecto era acompañar a la entidad en temáticas como la alineación organizacional, la gestión del cambio y la cultura y transformación digital. Por lo tanto, a través de sesiones de trabajo con los equipos de Hacienda Digital y como resultado del Estudio de Madurez de Trans-

formación Digital del Ministerio de Hacienda; se reconoció que era urgente no sólo cerrar las brechas en las capacidades existentes, sino también construir un movimiento universal a lo largo y ancho de la entidad. La siguiente figura buscó ilustrar este acompañamiento clave de AO, GDC y CTD es como un vehículo (un barco) que el MH debe poder conducir para llevar a la entidad de donde está hoy a donde quiere llegar a estar (a partir del proyecto Hacienda Digital) y en el futuro en un proceso de mejora continua. Bajo esta lógica, el componente de AO es el que le va a decir cómo se debe re-acomodar la tripulación (nuevas competencias, roles, procesos, estructura, responsabilidades con el nuevo modelo operativo transformado) para poder conducir ese barco, la GDC permitirá asegurar la apropiación de ese nuevo modelo organizacional alineado y que todos los involucrados se sientan acompañados en el trascurso del viaje, y la CTD son los nuevos valores, formas de pensar, costumbres, normas y mensajes de la infraestructura humana que ha sido transformada y ahora está fortalecida para navegar el entorno de la nueva era digital.



Ilustración 2. Universalización de la Cultura y Transformación Digital, la Alineación Organizacional y la Gestión del Cambio



A partir de esta filosofía, y nunca olvidando que, si bien TD presupone el uso, la explotación y la integración de las tecnologías digitales en forma generalizada, su alcance debe ir más allá y debe afectar la forma de diseñar, planificar, procesar y brindar el servicio al ciudadano. Los equipos de trabajo del MH resolvieron:

- Que era urgente cerrar las brechas en las capacidades existentes y construir una base de conocimiento común a nivel transversal para transformar la cultura de la entidad y que esto debía realizarse previa y en forma paralela a la implementación de los sistemas de información core y demás herramientas de infraestructura tecnológica.
- Que se requiere adoptar un nuevo modelo operativo y por tanto es indispensable repensar el alineamiento de la organización (estructura, capacidades, roles, perfiles, etc) y de gestión de cambio (comunicación, participación de los involucrados, formación, apropiación de lo nuevo, etc.)
- Que dentro del alcance del proyecto, el Ministerio de Hacienda no se enfoque solamente en cada uno de los sistemas core de Administración Financiera y Talento Humano (AF+TH), Aduanera (AA), Tributaria (AT) sino que debe además agregar a cada contrato sub-componentes para complementar los esfuerzos de Cultura y Transformación Digital (CTD), Gestión de Cambio (GdC) y Alineación Organizacional (AO).

- Que exista un componente de integración, homologación y universalización de CTD, GDC y AO para que exista un equipo experto que sirva como orquestador, catalizador e integrador de esfuerzos.

La afirmación de la frase que a menudo se atribuye al famoso especialista Peter Drucker, “la cultura se come la estrategia para el desayuno”, hace referencia a que una estrategia que no considera el manejo de la cultura organizacional es una estrategia destinada a morir. Los componentes universales de GDC, AO y CTD implican modelar las formas en las que las personas de una organización piensan y hacen, que, en esencia, representan acompañar el cambio, impactado por una serie de nuevas herramientas tecnológicas, y la apropiación de una nueva cultura y competencias digitales en una organización. Por lo tanto, una estrategia para la transformación digital sólida no solo requiere de un plan de implementación de tecnología o de sistemas de información, requiere del manejo de la cultura organizacional y de la disposición al cambio, así como de la generación o adquisición de capacidades para hacer las cosas de forma distinta. El MH ha venido construyendo una estrategia de transformación digital que asegure una conexión integral entre el modelo operativo, la infraestructura tecnológica y la infraestructura social. Se promueve conectar las necesidades de los ciudadanos con mejores prácticas de índole tecnológicas, con procedimientos formales para lograr un buen aprovechamiento de estas y asegurar la obtención de habilidades para que nunca vuelva a verse en la situación de partida.



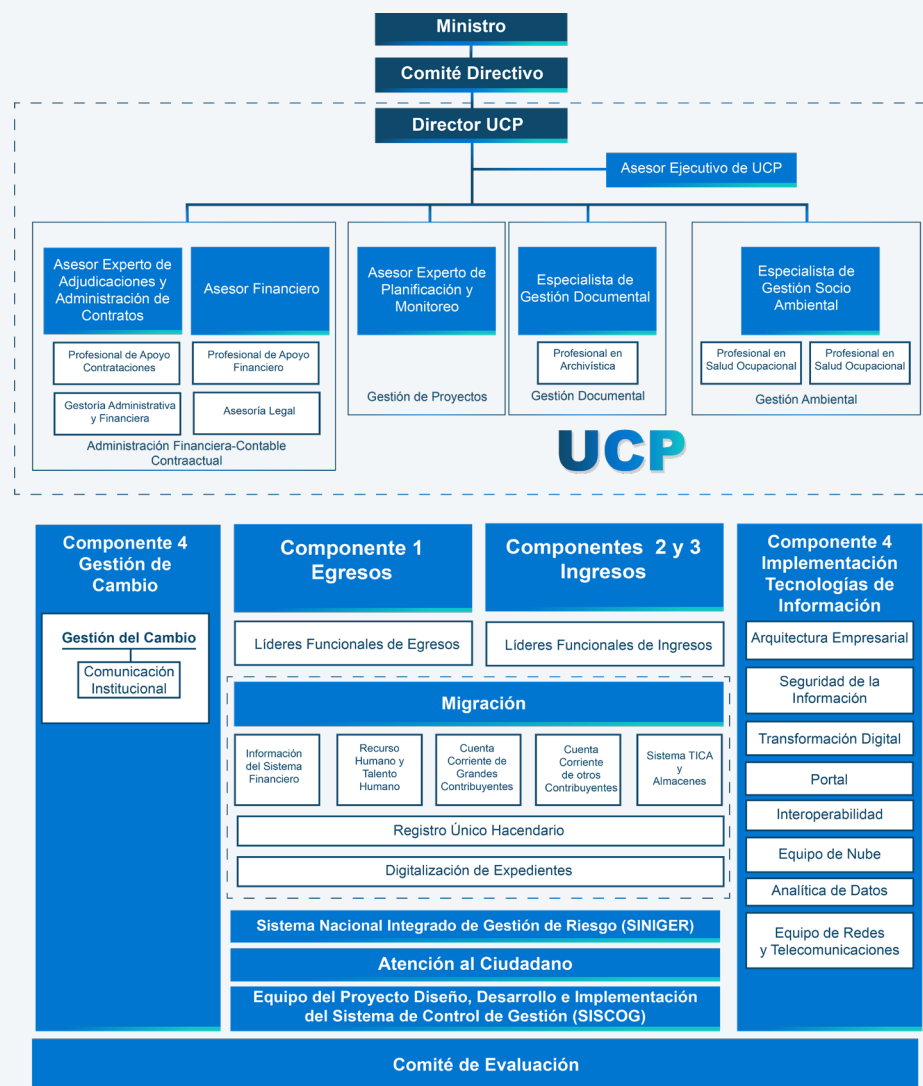
“No es más fuerte quien sobrevive, tampoco el más inteligente, sino quien mejor se adapta a los cambios” Charles Darwin

Gobernanza del Proyecto de Hacienda Digital

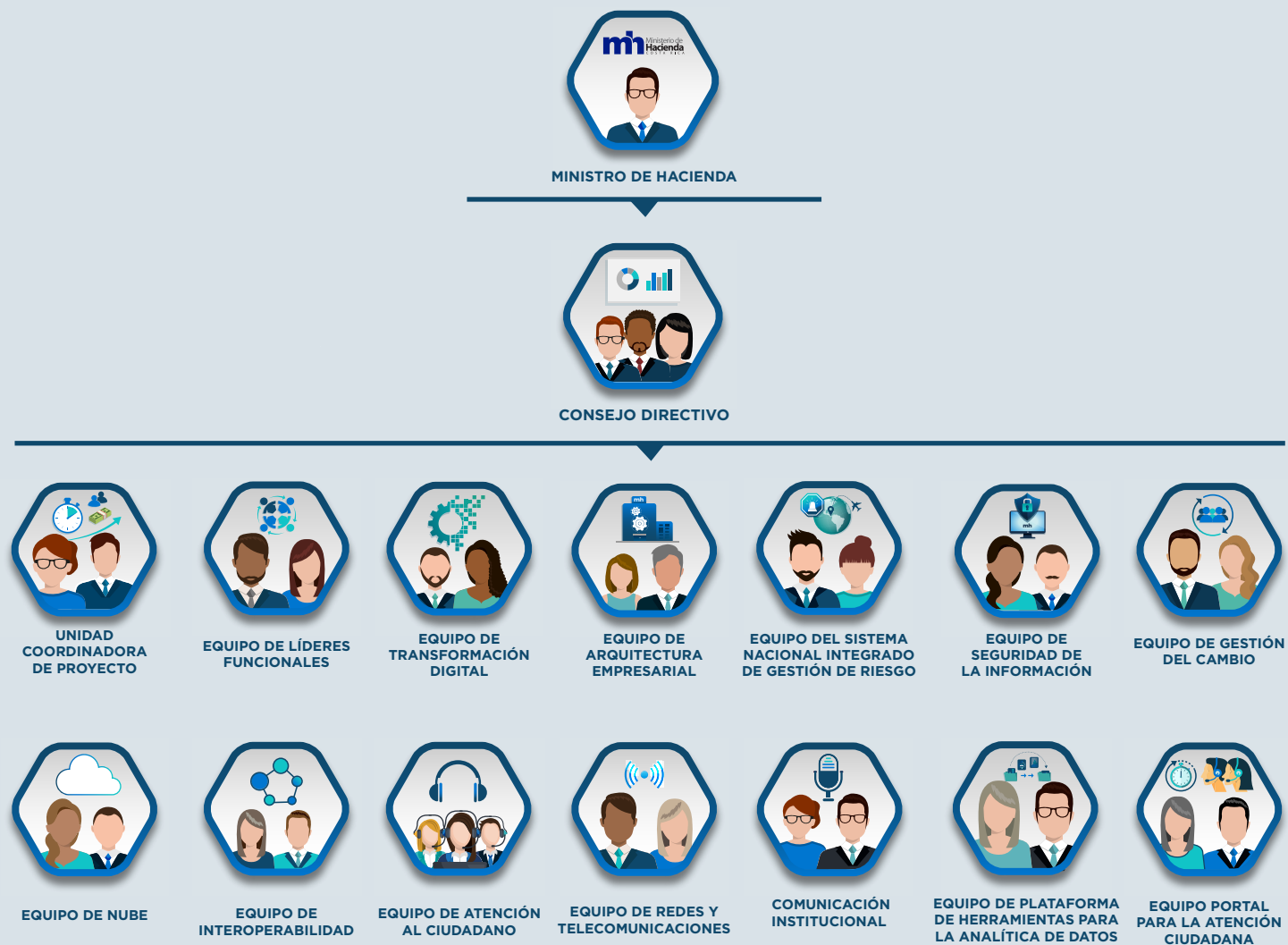
Según se establece en el artículo 2.- Ejecución del proyecto de la Ley 9922 Aprobación del Contrato de Préstamo N.º 9075-CR para financiar el Proyecto “Fiscal Management Improvement Project”, la gobernanza del proyecto se realizará por medio de un Comité Directivo, responsable de las políticas y directrices para la implementación del proyecto, quién entre otras funciones, proporcionará orientación estratégica, garantizará la colaboración interministerial, cuando sea necesario y supervisará el progreso del proyecto. La gobernanza del proyecto también será asumida por una Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) que tendrá la responsabilidad, entre otras, de poner en marcha, monitorear y supervisar la ejecución del Proyecto.

La UCP está compuesta por un equipo profesional de apoyo técnico interdisciplinario, liderado por una Directora e integrado por una serie de equipos funcionales, constituidos por funcionarios del Ministerio de Hacienda.

En las figuras, que a continuación aparecen, se presenta el esquema de la gobernanza del proyecto y la conformación y estructura de la Unidad Coordinadora del Proyecto:



Equipos de Proyecto Hacienda Digital



Avances en la estrategia de Hacienda Digital

En este capítulo se detallan de manera concisa, las acciones que se han efectuado, en el marco de la creación y ejecución del Proyecto, con objeto de facilitar y favorecer el entendimiento sobre el avance y desarrollo de este; la secuencia bajo la que se presenta este progreso sigue una ordenación cronológica, que abarca desde la creación de la Unidad hasta el momento de la publicación de esta memoria, sin embargo, es necesario hacer de conocimiento del lector, que muchos de estos procesos se han efectuado o se efectúan de manera contemporánea.

Más adelante se ofrece una visión sobre los cuatro componentes, que efectúan los procesos claves o misionales del Proyecto, así como un breve detalle de los avances y logros obtenidos hasta el momento.

2021

1. Conformación de la UCP
2. Conformación de equipo de Gestores del Cambio
3. Elaboración de:

- Marco de Interoperabilidad Institucional.
- Normativa de Seguridad de la Información
- Manual Operativo:
 - ☐ Manual de Gobernanza
 - ☐ Procedimiento AP-04-02-02 Pagos Directos con cargo a Recursos Externos
 - ☐ Distribución Presupuestaria.

- ☐ Marco para la Gestión del Portafolio de proyectos de Hacienda Digital.
- ☐ Manual de Procedimientos Financieros_V2.
- ☐ Plan de Adquisiciones (PPSD Costa Rica V9-15122021).
- ☐ Procedimientos de Adquisiciones.
- ☐ Plan de Compromisos Ambientales y Sociales del Proyecto (PCAS).
- ☐ Plan de Gestión Ambiental y Social.
- ☐ Plan de Gestión Laboral (PGL).
- ☐ Guía para la creación y gestión de documentos electrónicos.

2022

1. Creación de comités de:

- Sistema Financiero y Recursos Humanos.
- Sistema Aduanero.
- Administración Tributaria.
 - ☐ Sub-Comité de Exoneraciones y Cobro Judicial.

2. Inducción y capacitación sobre el proceso de evaluación.
3. Publicación de carteles de licitación.
4. Elaboración y divulgación del Manual de Marca del Proyecto.
5. Nombramiento de los miembros de la Comisión de:
 - Arquitectura Empresarial.
 - Seguridad de la Información.

Capacitaciones 2021-2022:

- a) Coordinación de 45 actividades de webinar.
 - i) Participación de 6627 funcionarios.
 - ii) Duración de 13 991 horas.
- b) Coordinación de 9 actividades de formación:
 - i) Participación de 274 funcionarios.
 - ii) Duración de 3181 horas.
- c) Capacitación personal de Ministerio de Hacienda en temas de transformación digital:
 - i) Participación 5.391 funcionarios.
 - ii) Duración de 12.821 horas.

Proyectos de pre-inversión 2021-2022:

1. **SINIGER:** en etapa de ejecución, con un 44% de avance.
2. **SISCOG:** en etapa de ejecución, con un 42% de avance.

Componente I: Fortalecimiento de la gestión del gasto público

Resumen

El Componente I busca atender la mejora, en la asignación estratégica de recursos, el aumento de la eficiencia en el gasto y en la prestación de servicios, así como en la modernización de los sistemas, para promover la transparencia y la rendición de cuentas.

En este sentido, a través de este componente, se pretende reforzar el sistema de planificación y formulación de los presupuestos de las instituciones, propiciar el desarrollo metodológico, para la articulación de los planes operativos y estratégicos, y para la integración de la planificación con el presupuesto.

La mejora en la asignación de recursos también será atendida, a través de la profundización del presupuesto por programas orientados a resultados, la generalización de revisiones periódicas de gasto y las evaluaciones con seguimiento de metas e indicadores de desempeño. Asimismo, la mejora en las herramientas para realizar proyecciones macroeconómicas y fiscales, darán respaldo a una estrategia fiscal sostenible.

El Componente I persigue, además, el afianzamiento del registro en todas las etapas de la ejecución presupuestaria, a nivel financiero y contable, así como la verificación del equilibrio durante todo el ciclo presupuestario, que garantice el



adecuado control en la utilización de los recursos públicos.

Es necesario destacar que, uno de los pilares de desempeño de la gestión financiera pública, es la gestión eficaz de los activos y pasivos. En ese sentido, este Componente atiende, la mejora en la gestión de la Caja Única, gestión eficiente de la liquidez, gestión eficaz del endeudamiento público y la inversión pública, gestión integral de los activos no financieros, e integración de todos sus registros presupuestarios, financieros y contables.

El aumento en la eficiencia del gasto también considera los aspectos vinculados a los recursos humanos; es por esto por lo que se busca fortalecer el sistema de gestión de talento humano, la planificación del recurso y la integración en la ejecución presupuestaria y el pago.

Contar con nuevos sistemas de gestión financiera es, por tanto, indispensable para la mejora en la rendición de cuentas, permitiendo aplicar estándares internacionales, de registro y control de los ingresos y gastos públicos. Los sistemas existentes resultan poco aptos para procesos modernos de gestión financiera, por lo que este Componente, tiene como cometido fundamental, la implementación de sistemas de información robustos que garanticen la oportunidad, confiabilidad e integridad de la información, actuando como integradores de la gestión del gasto público y como promotores de la transparencia.

La adecuada rendición de cuentas, respondiendo a los preceptos de transparencia, implica también una ampliación de su cobertura, siendo que la conceptualización de la nueva

herramienta ha sido diseñada, para atender el presupuesto nacional ampliado por la Ley 9.524, incorporando además la formulación e información de la ejecución presupuestaria, del sector descentralizado, gobiernos locales, empresas públicas no financieras y financieras.

Objetivos

Fortalecer la planificación y la política de gastos del Ministerio de Hacienda, agilizar y controlar el ciclo del gasto público, promover el desarrollo de capacidades y de los sistemas de tecnología de la información.

Principales retos abordados por el componente

Con el fin de dar sustento a una gestión financiera pública más eficiente, los principales retos que enfrenta el componente son:

- Sistematización de la información financiera pública a través de:
 - registrar todas las etapas de la formulación y ejecución presupuestaria, a nivel financiero y contable, de los gastos e ingresos desde el origen de la información.
 - propender al registro único de operaciones, desde la fuente del dato que garantice la validez, integridad, confiabilidad y oportunidad de la información.

- presupuestario, durante todo el ciclo presupuestario y la correcta verificación del bloque de legalidad del gasto, que garantice el adecuado control en la utilización de los recursos públicos, asegurando que éstos, se asignen para la prestación de servicios previstos y se destinen exclusivamente para estos fines, dentro del marco de lo establecido en la normativa jurídica y reglamentaria.
- integrar los registros de información de deuda pública interna y externa, en un solo sistema, que consolide todas las operaciones a fin de tener de manera oportuna, las cifras exactas sobre las obligaciones de pago a cubrir en cada momento, así como el perfil del portafolio de deuda, que sirva de base para la definición de las estrategias de gestión de estos pasivos.
- registrar la deuda pública completa en base devengo, a partir de información integrada desde las fuentes de origen y conciliación de cifras.
- generar las estadísticas según distintas clasificaciones y requerimientos de los ciudadanos.
- adoptar de la versión 2014 del Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas del Fondo Monetario Internacional en el SPNF.
- generar estados financieros, elaborados a partir de los registros, de las fuentes primarias y sobre la base de normas internacionales, que garanticen su

homogeneidad y comparabilidad, de acuerdo con las mejores prácticas a nivel contable.

- incorporar el seguimiento constante y oportuno del estado y avances de los créditos públicos y de los programas y proyectos que se desarrollan.
 - modernizar las herramientas de planificación e integrarlas a la programación, formulación y ejecución presupuestaria, seguimiento y evaluación.
 - integrar la información de los proyectos de inversión pública, al Sistema de Administración Financiera, tendiendo a la integridad del registro y correcto seguimiento.
- Modernización de la gestión de activos y pasivos, que implica:
- profundizar la gestión de la Caja Única del Tesoro, que apunte a la eficiencia en la gestión de la liquidez, eficiencia operativa (reducción de costos) y la transparencia, con una mejora en la captación de los recursos y una ampliación de su cobertura, tanto en concentración de los conceptos de fondos incluidos (presupuestarios, extrapresupuestarios), como en la cobertura institucional (organismos alcanzados).
 - modernizar la gestión eficiente de la liquidez, que redunde en reducción del endeudamiento: implica la adecuada gestión de la programación de flujos



rativos.

- controlar la disponibilidad de recursos presupuestarios: en paralelo a la gestión de la liquidez, se debe garantizar en todo momento que los egresos comprometidos cuentan con disponibilidad presupuestaria.
 - gestionar de forma eficaz el endeudamiento público, a través de, estimaciones y proyecciones emanadas de fuentes de información confiables, promoviendo y garantizando el adecuado uso del crédito público y capacidad de endeudamiento.
 - gestionar la inversión pública, a través del seguimiento y la evaluación de los proyectos de inversión que realiza el gobierno, desde la selección de los proyectos hasta su finalización, y el impacto en los resultados presupuestarios.
 - gestionar de forma integral los activos no financieros, que facilite el seguimiento, la toma de decisiones, y permita evitar el mantenimiento de activos no necesarios para los fines del estado.
- Modernización de la gestión del talento humano:
- incorporar mecanismos de oferta de servicios en línea y abierta, accesibles para las personas interesadas.
 - diseñar un proceso de reclutamiento transparen-

te, que confiera garantías a los candidatos y asegure el adecuado reclutamiento de candidatos.

- incorporar un registro de los funcionarios, que contenga toda su información y movimientos actualizados en tiempo, con garantías de validez.
 - integrar la información de los registros de personal y la nómina (planilla) de forma que se garantice la exactitud de toda la información.
 - fortalecer la capacitación del personal desde su planificación, ejecución y evaluación.
 - incorporar un sistema de evaluación del desempeño, de acuerdo con, las directrices establecidas y llevadas a cabo de forma transparente, y vinculado a los sistemas de planificación.
 - mejorar la planificación de los recursos humanos que permitan prever las necesidades de personal de las instituciones y anticiparse a éstas.
 - mejorar la información relativa a empleo público de acuerdo con los lineamientos de la nueva Ley 10159.
- Promoción del desarrollo de las capacidades de los funcionarios:
- formar capacidades internas en cada entidad involucrada, con el fin de asegurar la sostenibilidad

de la gestión financiera pública en las áreas de competencia.

- Fortalecer las herramientas de capacitación.

Impacto esperado

Los impactos esperados, en el marco de la ejecución de las funciones del Componente I, se agrupan fundamentalmente en tres:

Mejora en la eficiencia del gasto público y las prácticas de sostenibilidad fiscal, sustentados por mejoras y automatización en los procesos, fortalecimiento de la planificación y presupuestación, profundización del presupuesto por programas orientado a resultados, sistematización del seguimiento y evaluación, modernización y ampliación de la gestión efectiva de la liquidez y del modelo de caja única, fortalecimiento de las herramientas para la gestión y registro del endeudamiento público, herramientas para análisis de información y proyecciones.

Mejora en la gestión integral del talento humano, a través de un sistema integral que, de soporte a todos los procesos de planificación de recursos, reclutamiento, gestión del recurso humano, integración de los registros presupuestarios y pago de planilla, capacitación, evaluación del desempeño, planificación.

Mejora en la información, rendición de cuentas y transparencia mediante la emisión de información financiera, pre-

supuestaria y estadística de acuerdo con las mejores prácticas, directrices y estándares internacionales, soportados por sistemas de información modernos, integrados y robustos.

Hitos

1. Definición de la estrategia fiscal para la gestión financiera pública:

(i) Trabajo coordinado con los referentes funcionales de las Direcciones rectoras del Ministerio de Hacienda para el análisis y definición de los objetivos y ejes estratégicos, áreas de intervención y actividades estratégicas a incluir en esta estrategia fiscal. 09/2021 a 10/2021.

(ii) Revisión por las autoridades del documento de estrategia fiscal y aprobación: 11/2021.

2. Proceso de licitación para la implementación del Sistema Integrado de Administración Financiera y Talento Humano y su integración con sistemas externos

(i) Elaboración de especificaciones: 08/2021 a 02/2022.

(ii) No Objeción del Banco Mundial: 03/2022.

(iii) Conformación de equipo de evaluación: 03/2022.

(iv) Capacitación al Comité Evaluador y los Sub-Comités de evaluación: 03/2022 a 04/2022.

(v) Publicación del cartel de licitación: 04/2022.

(vi) Reunión previa informativa con oferentes: 04/2022.

(vii) Proceso de evaluación de ofertas: 06/2022 a 09/2022.

(viii) Adjudicación e inicio de implementación: 10/2022 (3 años).

3. Procesos de análisis y depuración de datos para la migración de los Sistemas de Administración Financiera y Talento Humano

(i) Conformación de los equipos internos de trabajo para Migración de datos de Administración Financiera y talento Humano: 08/2021.

(ii) Actividades de análisis y depuración de la información a migrar: 08/2021 a la fecha.

(iii) Generación de pautas para la migración del resto de instituciones que participan del Proyecto: 11/2021 a la fecha.

4. Proceso de licitación para el desarrollo del Sistema Nacional de Planificación y Banco de Proyectos y su integración con los Sistemas de Administración Financiera y Talento Humano

(i) Firma de Convenio con Ministerio de Planificación para su participación en el Proyecto Hacienda Digital: 01/2022.

(ii) Elaboración de especificaciones: 01/2022 a 06/2022.

(iii) Elaboración del cartel: 07/2022 a 08/2022.

(iv) No Objeción del cartel de licitación y publicación: 09/2022.

(v) Proceso de evaluación de ofertas: 10/2022 a 11/2022.

(vi) Adjudicación e Inicio del desarrollo: 12/2022 (1 año y medio).

5. Modelo Parámetro Estructural para el Pago de Recurso Social – Etapa I

(i) Desarrollo de las mejoras en el Tesoro Digital para la Automatización de Pagos de Recurso Social y Reglamentación del Sistema: 09/2021 a 12/2021.

6. Proceso de licitación para el desarrollo del sistema para el pago de recurso social

(i) Elaboración de especificaciones: 01/2022 a 05/2022.

(ii) Elaboración del cartel: 06/2022.

(iii) Publicación del Cartel: 07/2022.

(iv) Proceso de evaluación de ofertas: 07/2022 a 09/2022.

(v) Inicio de Implementación: 10/2022 (un año).

7. Adquisición de una herramienta de e-learning y gestor de contenidos para favorecer la formación del personal

(i) Elaboración de especificaciones: 02/2022 a 04/2022.

(ii) Invitación a posibles oferentes: 04/2022.

(iii) Adjudicación: 05/2022.

(iv) Inicio de implementación: 06/2022 (contrato a 3 años para desarrollo de cursos y mantenimiento de las plataformas)

8. Fortalecimiento de las capacidades internas, en materia de presupuesto por programas, orientado a resultados, la articulación entre la planificación y el presupuesto anual orientado a resultados, su integración con la presupuestación multianual, seguimiento y evaluación

(i) Consultor de apoyo: 03/2022 a 06/2022.

(ii) Consultoría de apoyo: 07/2022 (1 año).

9. Fortalecimiento de las capacidades internas para la adopción de la Versión 2014 del Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas del Fondo Monetario Internacional implementado para todo el SPNF.

(i) Consultor de apoyo: 03/2022 a 06/2022.

(ii) Consultoría de apoyo: 07/2022 (5 meses)

Próximos pasos

1. Proceso de recepción, apertura y evaluación de ofertas y adjudicación del Sistema de Administración Financiera y Talento Humano.
2. Cierre de las especificaciones para el desarrollo del Sistema Nacional de Planificación y Banco de Proyectos.

3. Cierre de las especificaciones para el desarrollo del nuevo Sistema Único de Pago de Recurso Social.

4. Continuar con las tareas de validación y depuración de los datos de los sistemas actuales con miras a la Migración del Sistema de Administración Financiera y Talento Humano.

5. Adjudicación de las herramientas de e-learning y gestor de contenidos y su parametrización para la Dirección General del Servicio Civil, Ministerio de Hacienda y resto de instituciones comprendidas en el régimen del Servicio Civil.

6. Proceso de selección de los consultores internacionales, que colaborarán en el fortalecimiento de las capacidades, en materia de presupuesto por programas orientado a resultados, seguimiento y evaluación, así como para la adopción de la Versión 2014 del Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas del Fondo Monetario Internacional.

Componente II: Mejora de la eficiencia y orientación al cliente de la administración tributaria

Resumen

El Componente II, fue concebido para solventar las limitaciones y debilidades de las que el actual sistema tributario adolece, y que se concretan básicamente en, una burocracia excesivamente farragosa que desincentivan las acciones y



participación del administrado, herramientas tecnológicas obsoletas, que no dan respuesta a las necesidades actuales del Ministerio de Hacienda, ni de la propia sociedad, y una base de contribuyentes excesivamente limitada, esto trae asociado una deficiente recaudación de impuestos y una imposibilidad efectiva para prevenir, detectar y dar seguimiento a la correcta gestión tributaria.

Objetivos

Fortalecer los procesos centrales y sistemas de información, que permitan aumentar la cobertura de control, facilitar el cumplimiento voluntario, reducir las brechas de cumplimiento, y garantizar la interoperabilidad entre los procedimientos y servicios.

Principales retos abordados por el componente

El Ministerio de Hacienda, consciente de la necesidad de modernizar su gestión bajo una visión de organización basada en procesos, ha realizado importantes esfuerzos con el fin de propiciar la integración e integralidad, de todas las actividades que se realizan, desde las distintas dependencias que lo componen.

La situación actual en el área tributaria enfrenta grandes desafíos, que deben ser gestionados en el marco del Proyecto de Hacienda Digital para el Bicentenario, dentro de los desafíos más relevantes, se destacan los siguientes:

1. Cultura de atención al ciudadano, basada fundamentalmente en el control.

2. Brechas de conocimiento del talento humano, en temas relacionados en transformación digital.
3. Tecnología obsoleta en los sistemas informáticos actuales.
4. Poca integración de la información existente, en los sistemas actuales.
5. Falta de mantenimiento.
6. Baja calidad de la información.
7. Alto volumen de datos.

Para abordar esta problemática, se vislumbran grandes retos, que deben ser abordados con oportunidad y pertinencia, algunos de ellos se concretan a continuación:

1. Definir políticas y procedimientos, dirigidos a mejorar significativamente la atención del ciudadano, y percibirlo como un cliente.
2. Realizar capacitaciones al talento humano, sobre temas relacionados con Transformación digital, Analítica de datos, Gestión del cambio, Gestión de riesgos, etc.
3. Seleccionar la herramienta adecuada, para utilización del sistema tributario, a partir de los requerimientos definidos por la administración.
4. Definir herramientas intermedias, que apoyen en el proceso de depuración de datos.

5. Integrar la información evitando duplicidad y garantizando la integridad de esta.
6. Depurar la información para mejorar su calidad, antes de ser migrada al nuevo sistema.
7. Definir el volumen de información adecuada, que será migrada, como requisito esencial para garantizar la continuidad de la operación, y evitar así, trasladar al nuevo sistema datos de baja calidad.
8. Realizar las conversiones necesarias hacia nuevos estándares. Un ejemplo es la conversión de las actividades económicas del CIU 3 al CIU 4.

Impacto esperado

- Aumento de la recaudación de impuestos.
- Atención eficiente y orientada al servicio del ciudadano y personas jurídicas.
- Disminución de los costos de cumplimiento tributario.
- Reducción de la evasión.
- Fomento del cumplimiento voluntario.
- Fácil acceso a la información requerida por el obligado tributario.
- Control basado en la gestión de riesgos

- Procesos automatizados y eficientes
- Herramientas automatizadas tanto para el obligado tributario como para el funcionario.

Hitos

1. Conformación de equipos de **Migración de Datos de Cuenta Corriente para Grandes Contribuyentes y Masividad**. (Agosto 2021).
 - a. Logros.
 - i. Depuración de la Información de la Cuenta Corriente (Retenciones, Documentos Rechazados e Indefinidos). (Inicio en Agosto 2021 hasta la fecha).
 - ii. Disminución de casos cancelados antes de la gestión (de un 49% a un 42%), producidos por consignación errónea de información en la cuenta corriente. (Febrero 2022).
 - iii. Propuesta de reforma legal para la condonación de deudas enmarcadas dentro del monto exiguo. (Inicio en Noviembre 2021 hasta la fecha)
 - iv. Elaboración del cartel licitación para la consolidación de saldos de grandes contribuyentes. (Febrero 2022).
 - v. Publicación del cartel licitación de consolidación de saldos de grandes contribuyentes (marzo 2022).

2. Conformación de equipo de Migración de Datos para el Registro Único Hacendario. (Agosto 2021)

a. Logros

- i. Definición del set de datos en consenso con todas las direcciones del Ministerio. (Enero 2022).
- ii. Conversión de CIU III a CIU IV (Agosto 2021 hasta la fecha).
- iii. Segmentación de población meta a actualizar información (Febrero 2022).
- iv. Definición de una estrategia de actualización en conjunto con la Unidad de Comunicación Institucional. (Marzo 2022).

3. Proceso de licitación para el Sistema Integrado de Administración Tributaria (a partir de Agosto 2021)

a. Logros

- i. Definición de los términos de referencia para el Sistema Integrado de Administración Tributaria
- ii. No Objeción del Banco Mundial.
- iii. Publicación del cartel de licitación para el Sistema de Administración Tributaria.
- iv. Conformación del Comité Evaluador para el Sistema

Integrado de Administración Tributaria

v. Capacitación del Comité Evaluador y de los Sub-Comités.

vi. Reunión previa con oferentes.

4. Definición de la estrategia de gestión de ingresos para el área de tributos internos (a partir de noviembre 2021).

a. Logros

- i. Se definieron los ejes estratégicos, para la gestión del área de tributos internos, y que responden a, elevar el cumplimiento voluntario y mejorar el servicio al contribuyente.
- ii. Se definieron líneas de acción encaminadas a mejorar la gestión integral de riesgos, el control y fiscalización, cobro efectivo, gestión por procesos, registros e información compartida, digitalización de los servicios y derechos del contribuyente.
- iii. Se establecieron acciones de corto, mediano y largo plazo en las áreas de atención al contribuyente, recaudación, fiscalización y control, encaminadas a mejorar la eficiencia de la administración tributaria.

5. Proceso de licitación para la digitalización de expedientes y gestor de expedientes-Transversal. (Agosto 2021).

a. Logros

- i. Definición de los términos de referencia para la digitalización de expedientes de las dependencias del Ministerio de Hacienda. (Diciembre 2021).
- ii. Elaboración y aprobación de la Guía, Procedimiento y Políticas de la metodología para la digitalización de expedientes. (Marzo 2022).
- iii. Conformación del Comité Evaluador para el servicio de digitalización y gestor de expedientes. (Marzo 2022)

Próximos pasos

A continuación, se presentan las próximas actividades o acciones, que se efectuarán en este componente:

1. Proceso de evaluación de ofertas y adjudicación de:
 - a. Sistema de Administración Tributaria.
 - b. Herramienta de consolidación de saldos de grandes contribuyentes.
 - c. Digitalización de Expedientes.
2. Continuar con las mejoras, validación y depuración de los datos de los sistemas actuales.
3. Realizar las conversiones necesarias, con el fin de actualizar las actividades económicas, a la última ver-

sión del Código Uniforme (CIIU 4).

4. Ejecutar la estrategia de actualización de datos, de ciudadanos y entidades jurídicas, y que tienen un mayor impacto, para el Ministerio de Hacienda.
5. Aprobación de la reforma legal para la condonación de deudas, por debajo del monto exiguo.
6. Interoperabilidad con sistemas internos y externos, de forma tal que, se puedan automatizar procesos que se actualmente, se realizan de forma manual.

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

Resumen

Actualmente las operaciones aduaneras en Costa Rica son costosas y poco eficientes, solo es necesario observar el puntaje de Costa Rica en Doing Business 2020, del Banco Mundial, para confirmar lo aseverado en este primer párrafo; si se profundiza más sobre este análisis se comprueba que el comercio transfronterizo, ocupa el puesto 80 de 190 economías, esto significa que tanto el tiempo como el costo, para hacer efectivas las exportaciones desde el país, exceden el promedio de lo que invierten otros países miembros de la OCDE, en hacer estas mismas operaciones.



El Doing Business 2020 señala, además, que son necesarias 20 horas para completar el proceso de despacho de exportaciones -de las que 1,8 horas son invertidas en aduanas- y que cuando se trata de importaciones, son necesarias 80 horas para satisfacer el proceso de despacho -de las que 72 horas son invertidas en aduanas-.

Estas debilidades detectadas en las aduanas de Costa Rica responden en modo alguno, a los complejos y redundantes procedimientos, así como a los controles manuales que aun hoy se aplican. La información proporcionada a los comerciantes, las operaciones de logística, los corredores y otras situaciones que se presentan a menudo, ralentizan el cumplimiento de los requisitos, produciendo irremediables demoras que traen como resultado, procesos de aprobación e inspección lentos, costosos y abrumadoramente desgastantes, que obligan a acometer de manera prioritaria, soluciones efectivas para solventar las situaciones que se presentan.

Objetivos

Facilitar el comercio, mejorar el entorno empresarial y sostener la recaudación de ingresos, mediante procedimientos simplificados de despacho y control aduanero, basados en riesgo.

Principales retos abordados por el componente

La situación actual en el área aduanera enfrenta grandes desafíos, que deben ser gestionados en el marco del Pro

yecto de Hacienda Digital para el Bicentenario, dentro de los desafíos más relevantes, se destacan los siguientes:

1. Facilitar a los operadores de comercio, los distintos procesos que deben ejecutar, en la cadena logística, con el fin de que realicen de una forma más eficiente, sus actividades.
2. Cultura de atención del riesgo basada fundamentalmente en el control inmediato.
3. Brechas de conocimiento del talento humano, en temas relacionados en transformación digital.
4. Tecnología obsoleta en el sistema de la administración aduanera actual.
5. Poca integración de la información existente con los sistemas del Ministerio de Hacienda.
6. Lenguaje de programación del sistema TICA en una versión desactualizada.
7. Baja calidad de la información, que afecta a la toma de decisiones, en el control que se debe realizar a posteriori.
8. Alto volumen de transacciones, que no se procesan de manera eficiente, cuando existen picos de transmisiones.



Para abordar esta problemática, se vislumbran grandes retos, que deben ser abordados con oportunidad y pertinencia, algunos de ellos se concretan a continuación:

1. Definir políticas y procedimientos encaminados a mejorar significativamente las operaciones de comercio internacional.
2. Capacitar el talento humano en temas relacionados con transformación digital, analítica de datos, gestión del cambio, gestión de riesgos, entre otras.
3. Seleccionar la herramienta adecuada, para el sistema aduanero, a partir de los requerimientos definidos por la administración.
4. Definir herramientas intermedias que apoyen en el proceso de depuración de datos y actualización de los códigos al modelo de datos de la OMA.
5. Integrar la información evitando duplicidad y garantizando la integridad de esta.
6. Depurar la información para mejorar su calidad antes de ser migrada al nuevo sistema.
7. Definir el volumen de información adecuado a ser migrado, de forma tal que, se garantice la continuidad de la operación, evitando, trasladar al nuevo sistema datos de baja calidad y, de operaciones aduaneras que ya están concluidas.

8. Interoperabilidad con sistemas internos y externos, de forma tal que, se puedan automatizar procesos, que actualmente se realizan, de forma manual.

Impacto esperado

- Automatización de los controles aduaneros y procedimientos de despacho, para así propiciar la facilitación del comercio y mejorar, el entorno empresarial sin comprometer la recaudación de ingresos.
- Mejora en la facilitación del comercio, particularmente en lo que se refiere a, la cooperación y coordinación de todas las agencias reguladoras transfronterizas y operadores logísticos involucrados en el proceso de autorización, la armonización y el acceso multimodal a los datos.
- Implementación de un modelo de gestión de riesgos, basado en información anticipada y predictiva e inspección.

Hitos

Este equipo está conformado desde agosto de 2021, por representantes de la DGA y DTIC, el principal tema a abordar es la implementación, conforme el CAUCA y RECAUCA IV de un nuevo modelo de operación en los depositarios aduaneros, en el marco del proyecto de Hacienda Digital.



A continuación de resumen algunos de los hitos más destacables:

1. Conformación de equipos de implementación del nuevo modelo en depósito aduanero. (Agosto 2021).

a. Logros

i. Conformación del equipo encargado en el modelo de operación en depósitos aduaneros

ii. Definición del nuevo modelo de operación en depósitos aduaneros, agosto del 2021

iii. Elaboración de términos de referencia, 22 de diciembre del 2021

iv. Elaboración del nuevo procedimiento de ingreso de mercancías en depósito aduanero, 25 de marzo de 2022

v. Publicación del cartel de licitación de adquisición para el Sistema de Administración Aduanera, 16 de marzo de 2022

2. Proceso de licitación para el Sistema Integrado de Administración Aduanera (a partir de agosto 2021)

a. Logros

i. Definición de los términos de referencia para Sistema Integrado de Administración Aduanera.

ii. No Objeción del Banco Mundial.

iii. Publicación del cartel de licitación para el Sistema de Administración Aduanera.

iv. Conformación del comité evaluador para el Sistema Integrado de Administración Aduanera

v. Capacitación del comité evaluador.

3. Definición de la estrategia de gestión fiscal para el área de ingresos (a partir de noviembre 2021)

a. Logros

i. Se definió el eje estratégico para la gestión de comercio exterior, que responde a la facilitación del comercio exterior mediante el alineamiento a estándares internacionales, operaciones aduaneras orientadas al cumplimiento, seguridad aduanera integrada y control posterior.

ii. Se establecieron acciones de corto, mediano y largo plazo en las áreas de atención al contribuyente, recaudación, fiscalización y control, encaminadas a mejorar la eficiencia de la gestión aduanera.

Próximos pasos

A continuación, se presentan las próximas actividades o acciones, que se efectuarán en este componente:

1. Proceso de evaluación de ofertas y adjudicación de:
 - a. Sistema de Administración Aduanera.
 - b. Nuevo modelo de operación en depósitos aduaneros.
2. Continuar con las mejoras, validación y depuración de los datos del sistema actual.
3. Realizar las conversiones necesarias, para actualizar las tablas de códigos, al modelo de datos de la OMA.

Publicación en consulta pública del nuevo procedimiento, de ingreso de mercancías en depósito aduanero.

Componente IV: Fortalecer el entorno institucional y operativo del Ministerio de Hacienda, promoviendo su interoperabilidad

Resumen

Corresponde a este componente, la modernización de las plataformas que conforman la infraestructura tecnológica del Ministerio de Hacienda; este es un elemento indispensable para habilitar las herramientas requeridas y alcanzar la visión de un modelo de operación transformado, al servicio del ciudadano, y soportado en una inteligencia de la gestión y un oportuno enfoque de la institución. La transformación que se está llevando a cabo, no podría ser concebida, sin una tecnología adecuada o sin las herramientas necesarias que permitan mejorar la oportunidad y el potencial de uso

de los datos; esta transformación traerá indefectiblemente asociada un incremento y una aceleración con respecto a la innovación, la toma de decisiones, el uso adecuado y oportuno de los recursos, beneficios que redundarán en la consolidación y ejecución del Proyecto Hacienda Digital.

El componente IV comprende los procesos de diseño e implementación, que a continuación se detallan:

(i) procesos de arquitectura empresarial y gobernanza de datos, que dotarán al Ministerio de Hacienda de herramientas estratégicas para la gestión de la tecnología; (ii) adopción de un modelo de aprovisionamiento de infraestructura tecnológica basado en la nube pública; (iii) construcción de un robusto modelo de interoperabilidad, con condiciones de oportunidad, seguridad y confiabilidad en los intercambios de información con diferentes actores; (iv) desarrollo de la capacidad de analítica de datos, aprovechando el potencial que ofrece al MdH la integración de todos sus aplicativos y fuentes de datos; (v) integración de un portal único a través del cual el usuario podrá acceder a los servicios que ofrece el Ministerio de Hacienda; (vi) renovación de la infraestructura de redes y telecomunicaciones de las sucursales del Ministerio de Hacienda en el país, proveyendo acceso a los servicios requeridos; (vii) implementación de medidas y mecanismos de ciberseguridad que permitirán al Ministerio de Hacienda completar la ruta para fortalecimiento de la seguridad de sus ambientes y aplicativos, ahora en el entorno de Nube.

Objetivos

- Modernizar la infraestructura tecnológica del Ministerio de Hacienda.
- Dotar al Ministerio de Hacienda de aquellas herramientas de inteligencia que sea pertinente utilizar con el fin de integrar, procesar y generar modelos analíticos, a partir de las diversas fuentes de datos existentes.
- Flexibilizar el modelo de aprovisionamiento de infraestructura tecnológica del Ministerio de Hacienda.

Principales retos abordados por el componente

- Cambiar el paradigma de aprovisionamiento de tecnología.

El modelo de aprovisionamiento de tecnología que existe en el Ministerio de Hacienda, y sobre el que tradicionalmente se ha trabajado, presenta algunas debilidades, por cuanto la adquisición del hardware y software, resultan complejas, rígidas, costosas y limitadas. Actualmente, y amparados en este cambio, nos encontramos ante un modelo de aprovisionamiento de nube, que rompe con el sistema anterior, es decir, viene a subsanar las deficiencias del anterior modelo, fundamentalmente en lo que afecta a la flexibilidad del aprovisionamiento, traslado de responsabilidades, innovación, optimización del costo, mitigación de la obsolescencia, etc. El nuevo cambio, permitirá acelerar y facilitar el aprovisionamiento de la infraestructura de tecnología.

- Localidad de los centros de datos.

En el modelo tradicional del Ministerio de Hacienda, en lo que compete a la gestión de la tecnología, encontramos que aun hoy, se concibe la reunión e integración de todos los aplicativos, bases de datos y resto de componentes de la infraestructura tecnológica, en una ubicación física única, sin embargo con el modelo de aprovisionamiento que ofrece la nube, esta percepción viene a dar un giro en conceptos, especialmente si atendemos al principio de ubicuidad, en el que resulta natural el aprovechamiento de la infraestructura que tienen disponible los proveedores de nube a nivel mundial, cuyas localizaciones dispersas por el mundo ofrecen servicios que cumplen rigurosamente los más altos estándares de seguridad, redundancia, operación, recuperación, escalabilidad, requeridos para el funcionamiento y operación de los sistemas críticos del Ministerio de Hacienda. En Costa Rica la adopción del cómputo en la Nube, ha sido promovida y potenciada para su uso, en las distintas entidades de gobierno, desde hace casi 10 años, lo que no viene sino a confirmar su compatibilidad con los requerimientos de legalidad y de seguridad de la información. El Ministerio de Hacienda ha dado pasos trascendentales en este sentido, y cuenta en este momento, con aplicaciones críticas en nube, y con el adelantado avance en la implementación de nuevos proyectos cloud.

- Planificación del desarrollo de la tecnología.



El desarrollo tecnológico del Ministerio de Hacienda ha carecido de una visión unificada e integral, que le permitiera agrupar los objetivos individuales con el desarrollo de soluciones transversales, impidiendo capitalizar mayores beneficios a partir de los recursos disponibles. Se ha visto postergada la implementación de plataformas primordiales, que deben tener un alcance transversal, para todas las actividades que realiza el Ministerio de Hacienda, como por ejemplo la analítica de datos, la interoperabilidad, la gestión de identidades, atención a los ciudadanos por múltiples diversos canales, haciendo que la institución carezca de las herramientas básicas y necesarias, para poder realizar una gestión dirigida, hacia el aprovechamiento máximo de sus recursos. El Proyecto Hacienda Digital ha identificado de manera precisa esta carencia, situando esta debilidad detectada, en el eje central, que este componente debe acometer y resolver. La implementación de la Arquitectura Empresarial viene precisamente a atender, de manera prioritaria y directa, esta necesidad. Otro de los retos que, como parte de la estrategia de la tecnología del Ministerio, se ha materializado, ha sido la creación del Consejo de Arquitectura Institucional y Seguridad de la Información.

- Modelo tradicional de gestión.

El modelo tradicional de la gestión del Ministerio de Hacienda, actualmente se enfoca hacia un funcionamiento por nicho de negocio, esta visión indiscutiblemente, limita el potencial y la capacidad que la propia institución posee, ya que la gestión moderna que debe ser aplicada en las entidades, exige el desarrollo de un modelo de gestión integral, para el procesamiento e interpretación de las diversas y abundan-

tes fuentes de datos disponibles, permitiendo a partir de esa nueva gestión, construir modelos de aprendizaje, para idear e innovar, con soluciones que aumenten las capacidades, la oportunidad en la respuesta, la atención al ciudadano y el logro de los objetivos.

Impacto esperado

- Mejoramiento en el modelo de gestión de la tecnología.

A partir del cambio del paradigma, en el aprovisionamiento de la tecnología del Ministerio, se presentará la oportunidad de una mejora expansiva, que se concretará en, la aceleración de los tiempos para el aprovisionamiento de recursos, en el procesamiento, y que se hará de manera flexible y adaptada, a la necesidad real que requieren las aplicaciones del Ministerio, además se implementarán esquemas de respaldo, redundancia, alta disponibilidad, contingencia y continuidad de negocio, con una reducción significativa del costo y del esfuerzo, de lo que significaría hacerlo bajo el concepto del modelo tradicional. La adopción de soluciones innovadoras y mejoradas de los servicios, se efectuarán de manera natural, como resultado de la constante evolución e integración de los recursos de nube adquiridos.

- Creación de nuevas áreas de negocio con alcance institucional.

La visión transversal de este componente requerirá, la creación y consolidación de procesos estratégicos, dentro del propio Ministerio de Hacienda. El desarrollo y el aprovecha-



para la analítica de datos, así como, para los procesos de gobernanza estratégica, que se concretan en arquitectura empresarial, seguridad de la información e interoperabilidad, requerirán de esta nueva percepción de la visión transversal, como compromiso de los cambios que deben ser efectuados.

- Mayor capacidad para responder a los requerimientos funcionales del negocio.

La adopción de un modelo de gestión de tecnología, más flexible, moderno e innovador, que responda a las necesidades actuales del negocio, debe convertirse en una prioridad sobre la que debe pivotar el componente IV y el Proyecto, se debe apartar el vetusto modelo tradicional, para dar paso a la incorporación de tecnologías aún desconocidas, para el Ministerio de Hacienda, como son las de inteligencia artificial, realidad aumentada, automatización de procesos (rpa), blockchain, Internet de las cosas, que serán abordadas en una futura innovación tecnológica.

Hitos

1. Adquisición de plataformas tecnológicas transversales (Nube, interoperabilidad, portal, seguridad de la información). Diciembre 2022.
2. Implementación base de plataformas tecnológicas transversales. Abril 2023.
3. Adquisición de soluciones de analítica de datos, redes y telecomunicaciones. Abril 2023.

4. Implementación base de soluciones de analítica de datos, redes y telecomunicaciones. Agosto 2023.
5. Desarrollo de plataformas tecnológicas transversales. Este desarrollo se efectuará manera paralela y en el mismo momento en el que se desarrollen los sistemas core del Ministerio de Hacienda (COTS).

Próximos pasos

1. Conclusión de términos de referencia para adquisición de plataformas tecnológicas transversales de nube, interoperabilidad, portal y seguridad de la información. Abril a mayo de 2022.
2. Desarrollo del proceso de adquisiciones de plataformas tecnológicas transversales de nube, interoperabilidad, portal y seguridad de la información. Junio a Octubre 2022.
3. Adjudicación y formalización de contrato para plataformas tecnológicas transversales de nube, interoperabilidad, portal y seguridad de la información. Octubre a Diciembre 2022.
4. Implementación base de plataformas tecnológicas transversales de nube, interoperabilidad, portal y seguridad de la información. Enero a Abril 2023
5. Desarrollo de términos de referencia para adquisición de soluciones para redes y comunicaciones y analítica de datos. Abril a Julio 2022.

1. Desarrollo del proceso de adquisiciones de soluciones para redes y comunicaciones y analítica de datos. Agosto 2022 a Febrero 2023.
2. Adjudicación y formalización de contrato para redes y comunicaciones y analítica de datos. Febrero a Abril 2023.
3. Implementación base de contrato para redes y comunicaciones y analítica de datos. Abril–Agosto 2023.
7. Desarrollo de plataformas tecnológicas transversales. Este desarrollo se efectuará manera paralela y en el mismo momento en el que se desarrollen los sistemas core del Ministerio de Hacienda (COTS).

Componente IV: Fortalecimiento institucional y gestión del cambio

Resumen

El Proyecto de Hacienda Digital, trae implícito profundas transformaciones, que van más allá de los cambios digitales, serán pues, los procesos, los sistemas de información y la gestión institucional, los que dejarán de concebirse tal y como eran entendidos hasta este momento, definiendo y perfilando la manera de trabajar a la que estaban acostumbrados los funcionarios del Ministerio y sus entes desconcentrados, esto ineludiblemente supone un impacto en el clima laboral de la organización, que debe y tiene que ser gestionado.

Con esta definición de un nuevo modelo de gestión, surge la imperiosa necesidad de fortalecer las capacidades institucionales y de acompañar a las personas durante la transición, garantizando así, una estabilización del cambio de manera adecuada.

Este acompañamiento es un esfuerzo institucional que, bajo un enfoque sistémico, se centra en las áreas blandas, direccionando el proceso de modificación de la situación actual.

Esta intervención y acompañamiento recae en los líderes de la institución, haciéndoles responsables de gestionar el cambio, a través de, una adecuada sensibilización, un proceso constante de comunicación y un mecanismo eficiente de cierre de brechas, en el talento humano.

Objetivos

- Apropiar el nuevo modelo de gestión que implica el Proyecto Hacienda Digital, por parte de la comunidad hacendaria.
- Consolidar una cultura centrada en el ciudadano y en la gestión por procesos.
- Sensibilizar a mecanismos de resiliencia institucional, mejora continua e innovación.
- Definir y desarrollar las competencias digitales y tecnológicas.
- Generar compromisos con el Proyecto a través del

liderazgo y la confianza durante la transición.

- Construir el apoyo de la ciudadanía, entidades públicas y privadas para llevar a cabo los objetivos del Proyecto Hacienda Digital y consolidar la participación de partes interesadas.

Principales retos abordados por el componente

Entre los principales retos del Ministerio de Hacienda tenemos:

Comunicación oportuna, veraz y clara con los actores involucrados en el proyecto, capaz de generar un ambiente de confianza, ante los cambios que conlleva el Proyecto y la participación activa de la comunidad hacendaria, en el desarrollo del Proyecto de Hacienda Digital

Participación de partes interesadas, tanto de los ciudadanos en general y de las personas, grupos o asociaciones representativas de la actividad económica, de la influencia política y social del país, así como de las minorías y colectivos vulnerables

Identificación de riesgos y elaboración de planes de mitigación y manejo de contingencias.

Definición de nuevos perfiles y desarrollo de iniciativas, para el cierre de las brechas de conocimiento que se puedan presentar.

Impacto esperado

El impacto esperado desde el componente IV es la consolidación de una cultura centrada en el servicio al ciudadano y la facilitación de sus trámites.

La creación de un equipo de agentes del cambio, que permeee en toda la población hacendaria, identificado con la resiliencia y el pensamiento innovador, capaces de monitorear constantemente la percepción y adopción de los cambios en la cultura organizacional del Ministerio.

La apropiación de la ciudadanía del Proyecto Hacienda Digital, como un proyecto país, donde los canales de comunicación y participación están abiertos y disponibles para todos los sectores.

Hitos

1. Definición de la estrategia de Gestión del Cambio.
2. Actualización y socialización del Manual de Gobernanza.
3. Levantamiento de base de datos de los integrantes del equipo de proyecto.
4. Definición de Visión, Misión y Valores de cada uno de los equipos que conforman el ecosistema del portafolio de proyecto.
5. Conformación del equipo de Gestores de Cambio

- 
6. Definición del plan estratégico de Comunicación.
 7. Planificación de Plan de Participación de Partes Interesadas.
 8. Elaboración y publicación de Preguntas Frecuentes sobre el Proyecto.
 9. Coordinación de evento denominado Kickoff del Proyecto.
 10. Sesiones de participación con sindicatos.
 11. Coordinación con el ICE para la generación de 5 videos informativos del proyecto.
 12. Elaboración y divulgación del Manual de Marca del PHD.
 13. Habilitación de la herramienta Company Communicator (teams).
 14. Habilitación del correo de comunicación Soy Digital.
 15. Elaboración y publicación de boletines mensuales (PHD y SINIGER).
 16. Elaboración y publicación de la revista “Hacienda Digital” de circulación bimensual.
 17. Coordinación de 45 actividades de Webinar, para un total de 13.991 horas de transmisión.

18. Coordinación de 9 actividades de formación, para un total de 3.181 horas.

Próximos pasos

1. Acompañamiento en la conformación de los distintos Comités de Evaluación de Oferentes.
2. Sensibilización de los funcionarios del Ministerio de Hacienda, sobre los objetivos y cambios derivados del proyecto.
3. Sensibilización a las partes interesadas.
4. Desarrollo de capacidades internas y gestión de conocimiento.
5. Capacitación de la población hacendaría en las nuevas funcionalidades y el modelo de gestión.
6. Consolidación de la gestión por competencias del talento humano.
7. Información y capacitación a los ciudadanos sobre el nuevo modelo de gestión del Ministerio de Hacienda y sus entes desconcentrados.

Otros procesos de apoyo de la Unidad Coordinadora del Proyecto

Además de la Dirección del Proyecto y de los Componentes, que vienen a ocupar los procesos estratégicos y los proce-



Los procesos misionales del PHD, hay otra serie de procesos, que dan soporte o apoyo a los anteriores, y que si bien, son la parte del accionar facilitador de la Unidad Coordinadora, tienen un papel destacable porque permiten y favorecen la realización de las funciones y procesos sustantivos del Proyecto, posibilitando la adecuada ejecución y desarrollo del PHD. Esos procesos se resumen en los siguientes:

Planificación y monitoreo, gestión financiera, gestión de la adquisición y adjudicación, gestión social y ambiental y gestión documental.

Compromisos Sociales y Ambientales

Resumen

La gestión ambiental y social del Proyecto de 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 marco jurídico nacional en esta materia, así como la aplicación de los estándares ambientales y sociales del Banco Mundial, son los que marcan el camino director sobre el que debe cimentarse la gestión social y ambiental del proyecto, en el que el desarrollo e implementación de distintas herramientas e instrumentos, vendrán a completar las obligaciones y compromisos que el Proyecto y la Dirección, adquirió como propios.

La identificación de las partes interesadas es, una de las

prioridades sobre las que pivota la UEP, el compromiso con las poblaciones afectadas y con aquellas que puedan tener interés en el proyecto, como pueden ser los colectivos vulnerables, mujeres, población indígena, afrodescendiente son objetivos esenciales e indiscutibles, que integran y perfilan la propia acepción y concepción del Proyecto.

La comunicación abierta y transparente con la ciudadanía y con los funcionarios públicos, es lo que hace de este, un Proyecto de todos y para todos; el mecanismo de quejas, que se encuentra disponible en la página web del Ministerio de Hacienda, así como otros canales habilitados para tal fin, se han puesto a la disposición de la población, para que el ciudadano pueda ejercer su derecho democrático de acceso a la información y a la expresión.

En lo que compete a materia ambiental, las gestiones han ido enfocadas fundamentalmente a la divulgación y seguimiento de la gestión de desechos y a efectuar adquisiciones amigables con el ambiente, de tal manera que se realicen de manera anticipada, todas aquellas acciones preventivas, que estén a nuestro alcance, como garantía de un Proyecto plenamente comprometido con el medio ambiente y en absoluto apego a lo suscrito por el Ministerio de Hacienda.

La gestión de las buenas prácticas, con respecto al recurso humano que labora o colabora en el proyecto, es otro de los aspectos que se abordan con oportunidad y rigor, dentro de los propósitos sociales suscritos en el marco del Proyecto. El Plan de Compromisos Ambientales y Sociales (PCAS), es la herramienta dinámica, donde se detallan las obligaciones sociales y ambientales suscritas en el contrato de préstamo

del PHD, y que debe ajustarse a la evolución de los procesos y a la adaptabilidad ante eventos no considerados.

Objetivos

- Velar por el cumplimiento de los compromisos ambientales y sociales garantizando una adecuada gestión e integración de los aspectos sociales y ambientales en el proyecto.
- Realizar procesos divulgativos y participativos que involucren a las partes interesadas y generen un diálogo constante que enriquezca el proyecto.
- Implementar, dar seguimiento y retroalimentar los instrumentos de gestión socioambiental, desarrollados en el marco del proyecto.

Principales retos abordados por el componente

Como parte del Plan de Compromiso Ambiental y Social, y en riguroso cumplimiento de los estándares ambientales y sociales, establecidos por el Banco Mundial, se llevó a cabo una evaluación social y ambiental, que arrojó información relevante permitiendo establecer una línea base, en la que se identificaron los beneficios y posibles riesgos e impactos ambientales y sociales, así como las partes interesadas y el marco normativo, bajo el que se circunscriben los procesos ambientales y sociales del Proyecto.

Se desarrollaron una serie de instrumentos socioambientales, con el fin de definir las acciones que se deben realizar,

con objeto de minimizar y dar seguimiento a los riesgos e impactos identificados en el PHD; a continuación, se detallan los instrumentos de Gestión Socioambiental, que aparecen detallados en el PCAS:

1. Evaluación Social (ES) (en proceso de revisión del Banco Mundial para la obtención de la no objeción y posterior publicación).
2. Plan de Participación de Partes Interesadas (PPPI) (en proceso de revisión del Banco Mundial para la obtención de la no objeción y posterior publicación).
3. Marco de Participación de Pueblos Indígenas (MPPI) (en proceso de revisión del Banco Mundial para la obtención de la no objeción y posterior publicación).
4. Plan de Gestión Ambiental y Social (PGAS) (Publicado).
5. Procedimiento de Gestión Laboral (PGL) (Publicado).

Actualmente, se está trabajando en el proceso de redacción del Plan de Pueblos Indígenas (PPI), diseñado a partir del criterio técnico, emitido por la Unidad Técnica de Consulta Indígena del Ministerio de Justicia y Paz, responsables de hacer efectivo el cumplimiento del Mecanismo de Consulta Indígena (Decreto N° 40932-MP-MJP).

Dentro de los logros más destacables, y que es necesario resaltar, se encuentra una aceptación generalizada entre distintos sectores de la sociedad, con respecto a las labores

socioambientales efectuadas en el Proyecto, además de la culminación de la publicación del Plan de Gestión Ambiental y Social y del Procedimiento de Gestión Laboral, la promulgación y difusión de los mecanismos de quejas, la elaboración de los procesos participativos y la divulgación del proyecto, dirigida no solo a las partes interesadas y sino a todo el conjunto de la ciudadanía.

Impacto esperado

Los impactos esperados, con la implementación y cumplimiento de los compromisos ambientales y sociales del proyecto, son:

Procesos de diálogo continuo y constructivo, que traiga asociado el concepto de cohesión con las partes interesadas, como elemento consustancial del Proyecto.

Procesos formativos y divulgativos, que permitan a la ciudadanía conocer y apropiarse de los servicios renovados, que brindará el Ministerio de Hacienda con la implementación del proyecto, apoyando así, al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Integración de acciones preventivas necesarias, que favorezcan el cumplimiento de los lineamientos que regulan la gestión ambiental, de salud y seguridad en el Ministerio de Hacienda.

Hitos

Estado del proceso	Planes/ Programas	2022	2023	2024	2025	2026
Implementación	PPPI	Todo el año	Todo el año	Todo el año	Todo el año	Todo el año
Implementación	PGL	Todo el año	Todo el año	Todo el año	Todo el año	Todo el año
Implementación	PGAS	Todo el año	Todo el año	Todo el año	Todo el año	Todo el año
Elaboración	PPI	Todo el año				
Implementación	PPI	Todo el año	Todo el año	Todo el año	Todo el año	Todo el año

Próximos pasos

La Gestión Socioambiental, en los próximos meses, se concentrará sobre la divulgación y difusión de los instrumentos elaborados, entre los colaboradores del Proyecto, además se dará seguimiento, a la implementación de las distintas herramientas creadas, según corresponda.

Dentro de las prioridades que se acometerán a corto plazo, se encuentran las de la publicación de la Evaluación Social, el Plan de Partes Interesadas y el Marco de Participación de Pueblos Indígenas, así como la elaboración y posterior implementación del Plan de Pueblos Indígenas avalado por el proyecto y por los propios interesados.

Los procesos participativos convergen durante toda la ejecución del Proyecto, así como, la implementación de medidas preventivas en materia ambiental, por lo que estos procesos coexistirán durante todo el ciclo de vida del PHD.

Se realizarán, de manera ininterrumpida, labores de seguimiento de los planes de acción, donde se podrán medir y



valorar los riesgos e impactos, la efectividad de las medidas de mitigación planteadas, y realizar retroalimentaciones y/o ajustes, a partir, de los procesos participativos y de los avances del propio Proyecto.



“El futuro tiene muchos nombres: para los débiles es lo inalcanzable, para los temerosos lo desconocido y para los valientes la oportunidad” [Víctor Hugo](#)

Un proyecto de todos

El equipo de trabajo del Proyecto Hacienda Digital



El equipo de trabajo del Proyecto Hacienda Digital



El equipo de trabajo del Proyecto Hacienda Digital



Hacienda Digital una inversión

Plan de adquisiciones

El Plan de Adquisiciones (PdA) es la herramienta de planificación del Proyecto, donde aparecen detallados todos los procesos de adquisición de bienes y servicios en el marco de la ejecución del PHD. Dentro de este instrumento, aparecen detalladas informaciones que competen a cada uno de los procesos de contratación, se encuentra información específica que responde al número y nombre del contrato, método de contratación, tipo de mercado al que va dirigido, importe de la contratación estimada, entre otros. El Plan de Adquisiciones es elaborado por la Unidad Coordinadora del Proyecto, a quién le compete, someter a criterio del Comité Directivo del Proyecto, su aprobación, así como elevar la solicitud de No Objeción al Banco Mundial. El Plan de Adquisiciones se encuentra disponible para su consulta pública, en la página web del Ministerio de Hacienda, a la que se puede acceder a través del siguiente enlace:

El PdA que se encuentra vigente en este momento, data del 5 de enero de 2022, fecha en la que recibió la No Objeción por parte del Banco Mundial, a partir de ese momento quedó oficializada esta herramienta y se procedió a completar su registro, en el Sistema de Seguimiento de Adquisiciones (STEP, por sus siglas en inglés) del BM; este sistema permite el registro, la gestión y el seguimiento minucioso, de todas las etapas que se suceden, en cada uno de los procesos de contratación.

Es necesario recordar que, de conformidad con lo establecido en la Ley, bajo la que se aprobó el Contrato de Préstamo, los procedimientos de contratación que se financien con recursos del préstamo, no siguen ni atienden lo establecido para la contratación administrativa, regulada por la legislación ordinaria, es decir, los procedimientos se llevan a cabo de acuerdo con las Regulaciones de Adquisiciones para Prestatarios en Proyectos de Inversión del Banco Mundial de julio del año 2016, revisadas en noviembre del año 2017 y en agosto del año 2018 respectivamente, también en concordancia con lo anterior, se atiende de manera preceptiva lo establecido en el Manual Operativo del Proyecto, esto sin embargo, no exime del acatamiento a los principios constitucionales y del régimen de prohibiciones de contratación administrativa, establecidos en la legislación nacional, siendo de aplicación obligatoria, frente a los procedimientos del ordenamiento jurídico costarricense, que se aplican únicamente de manera supletoria.

A continuación, se presenta un breve detalle, sobre algunos procesos de contratación, contenidos en el PdA, con objeto de ilustrar y hacer de conocimiento de los interesados, el detalle y la previsible evolución que seguirán las contrataciones, en los próximos meses:



Número	Nombre	Estimación	Estado
CR-MOF-267124-NC-RFB	Adaptación, configuración e implementación del Sistema Integrado de Administración Financiera y Talento Humano	\$30 000 000,00	Procedimiento de contratación en curso
CR-MOF-267122-NC-RFB	Adaptación, configuración e implementación del Sistema Integrado de Administración Tributaria	\$25 000 000,00	Procedimiento de contratación en curso
CR-MOF-267120-NC-RFB	Adaptación, configuración e implementación del Sistema Integrado de Administración Aduanera	\$25 000 000,00	Procedimiento de contratación en curso
CR-MOF-270092-CS-QCBS	Sistema informático para la consolidación de saldos de los Grandes Contribuyentes Nacionales	\$150 000,00	Procedimiento de contratación en curso
CR-MOF-270090-CS-QCBS	Sistema informático para el nuevo Modelo de Operación en Depósito Aduanero	\$150 000,00	Procedimiento de contratación en curso
CR-MOF-270095-NC-RFQ	Servicio de Digitalización y Gestor Documental en el Ministerio de Hacienda, según demanda	\$1 812 071,00	Procedimiento de contratación en curso
CR-MOF-270096-CS-QCBS	Servicios de consultoría para el diseño, planificación y ejecución del programa de capacitación de cierre de brechas para la Transformación Digital del Ministerio de Hacienda de Costa Rica	\$2 000 000,00	Procedimiento de contratación en curso
CR-MOF-270358-NC-RFB	Contratación de Servicios de Nube/ Seguridad	\$5 000 000,00	En proceso de elaboración el documento de licitación
CR-MOF-270114-GO-RFB	Desarrollo del Portal del Ministerio de Hacienda	\$2 500 000,00	En proceso de elaboración el documento de licitación
CR-MOF-270563-GO-RFQ	Sistema de Auditoría Interna	\$50 000,00	En proceso de elaboración el documento de Solicitud de Cotización
CR-MOF-270109-NC-RFQ	Sistema de Gestión de Documentos UCP	\$80 000,00	En proceso de elaboración el documento de Solicitud de Cotización
CR-MOF-270112-GO-RFQ	E-Learning	\$550 000,00	Procedimiento de contratación en curso



La efectiva ejecución del Plan de Adquisiciones constituye uno de los retos más relevantes y desafiantes que se deben afrontar durante la ejecución del Proyecto, no en vano, en el Plan radica la necesidad que acompasar con absoluta y milimétrica precisión, los procesos de desarrollo e implementación de los distintos Sistemas, en los que la interdependencia juega un papel esencial, existiendo Sistemas que generan dependencia o que son dependientes de los avances de otros Sistemas, para poder seguir desarrollándose; por tanto resulta crítico y medular conseguir esa armoniosa sinergia entre desarrollo e implementación, ya que una deficiente o desajustada gestión puede llevar implícito un incremento de costos, rescisiones de contratos, etc.

Hay procesos de adquisiciones, sobre los que es necesario hacer un énfasis, ya que alguno de ellos, en tanto no se haya satisfecho su completa ejecución, están limitando y encadenando la posibilidad del desarrollo de otros procesos, a saber, la falta de un desarrollo de nube, además de encarecer otras contrataciones, hace más complejos los propios procesos de adquisiciones, en los que los distintos objetos contractuales requieren de ese espacio, y al no disponer de él, debe ser adquirido o incluido, en el marco de la contratación de cada proceso, cuyo desarrollo, así lo requiera.

Este mismo caso lo encontramos con la contratación del sistema de interoperabilidad, o con el proceso para contratar infraestructura de redes y telecomunicaciones, imprescindible para que no se vea comprometido en funcionamiento de los nuevos sistemas.

Determinar con rigor y exactitud el alcance de cada sistema,

es imperativo para la adecuada gestión de la adquisición, entendiendo que la gestión de la adquisición y de la contratación del Proyecto, resulta una función esencial dentro la estrategia de negocio.

El PdA sea una herramienta imprescindible, que estará sujeta a los constantes cambios que se van a suceder, a lo largo del desarrollo de la adquisición de cada uno de los proyectos, por tanto, debe ser entendido como un instrumento flexible y dinámico, que se ajustará a las necesidades que se vayan suscitando en el Proyecto; El Plan de Adquisiciones mantiene una estrecha relación con distintas herramientas financieras y de la gestión de la planificación.

Inversión:

A continuación, aparecen unos gráficos, donde se puede apreciar, el detalle de la inversión realizada, hasta abril de 2022, en el marco de la ejecución del Proyecto:

Plan de inversión

Componente 1

Adquisiciones programadas	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total Estimado
Componente 1 - Fortalecimiento de la gestión del gasto público	\$0,00	\$2 586 495,00	\$25 298 264,65	\$10 710 255,00	\$5 841 985,35	\$0,00	\$44 437 000,00
Subcomponente 1.1: Fortalecimiento de la política y planificación fiscal							
Consultor Especialista en Transformación Digital		\$106 495,00					\$106 495,00
Sistema de Auditoría Interna		\$50 000,00					\$50 000,00
Sistema Planificación y Banco de Proyectos		\$125 000,00	\$4 812 505,00				\$4 937 505,00
Total Sub-Componente 1.1	\$0,00	\$281 495,00	\$4 812 505,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$5 094 000,00
Subcomponente 1.2: Agilización y Control del Ciclo del Gasto Público							
Consultor Especialista en Egresos-Especialista en Finanzas		\$105 000,00					\$105 000,00
Adquisición Sistema Financiero - Administrativo y Recursos Humanos		\$1 050 000,00	\$3 583 392,40	\$2 756 232,00	\$1 503 375,60		\$8 893 000,00
Sistema Supres		\$35 000,00	\$665 000,00				\$700 000,00
Total Sub-Componente 1.2	\$0,00	\$1 190 000,00	\$4 248 392,40	\$2 756 232,00	\$1 503 375,60	\$0,00	\$9 698 000,00
Subcomponente 1.3: Modernización de los sistemas de información de gestión financiera pública							
Adquisición Sistema Financiero - Administrativo y Recursos Humanos		\$1 050 000,00	\$10 529 867,25	\$7 954 023,00	\$4 338 609,75		\$23 872 500,00
Pliego del Portal		\$37 500,00	\$485 000,00				\$522 500,00
E-Learning		\$27 500,00	\$5 222 500,00				\$5 250 000,00
Total Sub-Componente 1.3	\$0,00	\$1 115 000,00	\$16 237 367,25	\$7 954 023,00	\$4 338 609,75	\$0,00	\$29 645 000,00

Plan de inversión

Componente 2

Adquisiciones programadas	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total Estimado
Componente 2 - Mejora de la eficiencia y orientación al cliente de la administración tributaria	\$0,00	\$1 642 414,20	\$10 845 328,70	\$8 035 914,17	\$7 232 342,93	\$0,00	\$27 756 000,00
Subcomponente 2.1: Optimización y automatización de los procesos tributarios básicos							
Adquisición Sistema Tributario		\$373 333,33	\$6 657 582,42	\$5 206 857,07	\$4 686 191,68		\$16 923 964,50
Servicio de Digitalización y Gestor Documental en el Ministerio de Hacienda, según demanda		\$362 414,20	\$543 621,30				\$906 035,50
Total Sub-Componente 2.1	\$0,00	\$735 747,53	\$7 201 203,72	\$5 206 857,07	\$4 686 191,68	\$0,00	\$17 830 000,00
Subcomponente 2.2: Mejora de los servicios tributarios para los ciudadanos y las empresas							
Adquisición Sistema Tributario		\$373 333,33	\$2 170 598,27	\$1 645 299,20	\$1 480 769,20		\$5 670 000,00
Total Sub-Componente 2.2	\$0,00	\$373 333,33	\$2 170 598,27	\$1 645 299,20	\$1 480 769,20	\$0,00	\$5 670 000,00
Subcomponente 2.3: Diseño e implementación de una estrategia de cumplimiento integral							
Consultoría Integradora (AO,GC;TD)		\$160 000,00					\$160 000,00
Adquisición Sistema Tributario		\$373 333,33	\$1 473 526,72	\$1 183 757,90	\$1 065 382,05		\$4 096 000,00
Total Sub-Componente 2.3	\$0,00	\$533 333,33	\$1 473 526,72	\$1 183 757,90	\$1 065 382,05	\$0,00	\$4 256 000,00

Plan de inversión

Componente 3

Adquisiciones programadas	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total Estimado
Componente 3 - Mejora de los controles y servicios aduaneros	\$0,00	\$2 578 322,20	\$28 509 995,27	\$18 163 742,90	\$3 783 939,64	\$0,00	\$53 036 000,00
Subcomponente 3.1: Fortalecimiento y automatización de controles aduaneros y procedimientos de despacho							
Servicio de Digitalización y Gestor Documental en el Ministerio de Hacienda, según demanda		\$362 414,20	\$543 621,30				\$906 035,50
Consultor Especialista en Ingresos-Especialista en Aduanas		\$60 454,00	\$0,00				\$60 454,00
Sistema de Actas, de Correspondencia, Seguimiento de Informes y Control de Vehículos		\$6 666,67	\$60 000,00				\$66 666,67
Adquisición del Sistema Aduanero		\$560 000,00	\$7 849 992,80	\$7 793 127,40	\$1 623 723,64		\$17 826 843,83
Pliego de RFI y GPS para tránsito de Aduanas			\$4 900 000,00				\$4 900 000,00
Total Sub-Componente 3.1	\$0,00	\$989 534,87	\$13 353 614,10	\$7 793 127,40	\$1 623 723,64	\$0,00	\$23 760 000,00
Subcomponente 3.2: Mejora de los servicios que facilitan el comercio							
Pliego del Portal		\$37 500,00	\$1 123 189,67				\$1 160 689,67
Consultor Especialista en Ingresos-Especialista en Aduanas		\$60 454,00					\$60 454,00
Pliego de RFI y GPS para tránsito de Aduanas		\$700 000,00	\$1 338 189,67				\$2 038 189,67
Sistema de Actas, de Correspondencia, Seguimiento de Informes y Control de Vehículos		\$6 666,67	\$60 000,00				\$66 666,67
Total Sub-Componente 3.2	\$0,00	\$804 620,67	\$2 521 379,33	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$3 326 000,00
Subcomponente 3.3: Aplicación de un marco global basado en el riesgo y posterior al despacho de aduana							
Sistema informático para la consolidación de saldos de los Grandes Contribuyentes Nacionales		\$142 500,00	\$7 500,00				\$150 000,00
Sistema informático para el nuevo Modelo de Operación en Depósito Aduanero		\$75 000,00					\$75 000,00
Sistema de Actas, de Correspondencia, Seguimiento de Informes y Control de Vehículos		\$6 666,67	\$60 000,00				\$66 666,67
Adquisición del Sistema Aduanero		\$560 000,00	\$12 567 501,83	\$10 370 615,50	\$2 160 216,00		\$25 658 333,33
Total Sub-Componente 3.3	\$0,00	\$784 166,67	\$12 635 001,83	\$10 370 615,50	\$2 160 216,00	\$0,00	\$25 950 000,00

Plan de inversión

Componente 4

Adquisiciones programadas	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total Estimado
Componente 4 - Fortalecimiento del entorno tecnológico, institucional y operativo	\$0,00	\$2 337 863,00	\$7 066 995,77	\$5 248 054,48	\$4 179 082,84	\$4 179 003,90	\$23 011 000,00
Subcomponente 4.1: Fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos							
Pliego de Capacitación de Cierre de Brechas		\$600 000,00	\$600 000,00	\$500 000,00			\$1 700 000,00
Total Sub-Componente 4.1	\$0,00	\$600 000,00	\$600 000,00	\$500 000,00	\$0,00	\$0,00	\$1 700 000,00
Subcomponente 4.2: Modernización e integración de la infraestructura de tecnología de la información del MOF							
Consultor Asesor experto Líder		\$145 063,00					\$145 063,00
Adquisición de licencias para digitalización de expedientes		\$14 000,00					\$14 000,00
Interoperabilidad		\$200 000,00	\$800 000,00				\$1 000 000,00
Sistema de Arquitectura Empresarial		\$84 000,00	\$56 000,00				\$140 000,00
Contratación de Servicios de Nube/ Seguridad			\$1 393 598,59	\$1 324 443,91	\$1 354 916,18	\$1 354 837,23	\$5 427 795,91
Contratación de infraestructura de redes y telecomunicaciones		\$525 000,00	\$1 718 598,59	\$599 443,91			\$2 843 042,50
Pliego del Portal			\$1 598 598,59				\$1 598 598,59
Total Sub-Componente 4.2	\$0,00	\$968 063,00	\$5 566 795,77	\$1 923 887,82	\$1 354 916,18	\$1 354 837,23	\$11 168 500,00
Subcomponente 4.3: Apoyo Operativo y Gestión del Cambio							
Consultoría Integradora (AO,GC;TD)		\$640 000,00					\$640 000,00
Conciliador		\$4 800,00	\$25 200,00				\$30 000,00
Pliego de Capacitación de Cierre de Brechas		\$0,00	\$800 000,00				\$800 000,00
Apoyo Operativo (En fase de definición de actividades)				\$1 913 666,67	\$1 913 666,67	\$1 913 666,67	\$5 741 000,00
Total Sub-Componente 4.3	\$0,00	\$644 800,00	\$825 200,00	\$1 913 666,67	\$1 913 666,67	\$1 913 666,67	\$7 211 000,00
Subcomponente 4.4: Asistencia técnica flexible							
Consultor en planificación y presupuesto orientado a resultados y capacitación y asesoramiento el ciclo de planificación por resultados y vinculación plan		\$75 000,00	\$75 000,00				\$150 000,00
Consultor para el desarrollo de una estrategia para la adopción de la versión 2014 del Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas del FMI en el SPNF		\$50 000,00	\$0,00				\$50 000,00
Asistencia técnica flexible (En fase de definición de actividades)				\$910 500,00	\$910 500,00	\$910 500,00	\$2 731 500,00
Total Sub-Componente 4.4	\$0,00	\$125 000,00	\$75 000,00	\$910 500,00	\$910 500,00	\$910 500,00	\$2 931 500,00

Plan de inversión

Componente 5

Adquisiciones programadas	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total Estimado
Componente 5 - Gestión de proyectos y desarrollo de capacidades	\$266 583,35	\$1 432 500,00	\$2 481 090,98	\$1 932 790,08	\$1 466 834,57	\$820 201,03	\$8 400 000,00
Componente 5 - Gestión de proyectos y desarrollo de capacidades							
Consultor para el rol de Especialista en Gestión Socio Ambiental	\$10 500,00	\$22 500,00					\$33 000,00
Consultor para el rol de Coordinador Componente IV Gestión del Cambio y RRHH	\$35 000,00	\$120 000,00	\$120 000,00	\$120 000,00	\$120 000,00	\$85 000,00	\$600 000,00
Consultor para el rol de Coordinador Componente IV Implementación TIC	\$35 000,00	\$120 000,00	\$120 000,00	\$120 000,00	\$120 000,00	\$85 000,00	\$600 000,00
Consultor para el rol de Asesor en Planificación y Monitoreo	\$22 750,00	\$78 000,00	\$78 000,00	\$78 000,00	\$78 000,00	\$55 250,00	\$390 000,00
Consultor Especialista en Gestión Documental	\$4 000,00	\$40 000,00					\$44 000,00
Consultor para el rol de Asesor Financiero	\$46 666,66	\$160 000,00	\$160 000,00	\$160 000,00	\$160 000,00	\$113 333,31	\$799 999,96
Consultor para el rol de Coordinador Componente I Egresos	\$51 333,35	\$176 000,00	\$176 000,00	\$176 000,00	\$176 000,00	\$124 666,70	\$880 000,04
Consultor para el rol de Coordinador Componente II y III Ingresos	\$51 333,35	\$176 000,00	\$176 000,00	\$176 000,00	\$176 000,00	\$124 666,70	\$880 000,04
Consultor para el rol de Asesor de Adquisiciones y Administración de Contratos	\$10 000,00	\$120 000,00	\$120 000,00	\$120 000,00	\$120 000,00	\$80 000,00	\$570 000,00
Sistema de Gestión de Documentos UCP		\$80 000,00					\$80 000,00
Adquisición de equipo de cómputo para la UCP		\$60 000,00					\$60 000,00
Auditoría Externa			\$50 000,00	\$50 000,00	\$50 000,00	\$50 000,00	\$200 000,00
Costos Operacionales		\$280 000,00	\$1 481 090,98	\$932 790,08	\$466 834,57	\$102 284,33	\$3 262 999,96
Total Componente 5	\$266 583,35	\$1 432 500,00	\$2 481 090,98	\$1 932 790,08	\$1 466 834,57	\$820 201,03	\$8 400 000,00
Inversión Estimada/Año	\$266 583,35	\$10 577 594,40	\$74 201 675,37	\$44 090 756,63	\$22 504 185,33	\$4 999 204,93	\$156 640 000,00

¿Por qué invertir en la modernización digital de Hacienda?

Imagínese que usted tiene dentro de su casa, desde hace algún tiempo, una fuga de agua causada por una tubería vieja que se rompió. Esto provoca, que cada mes, deba pagar una factura de 60.000 colones por un “consumo” que no está aprovechando.

Esa agua, que se filtra sin ninguna utilidad bajo el piso de su casa, limita la disponibilidad de líquido, afectando su suministro y el de sus vecinos y suponiéndole además un alto costo mensual. La solución lógica para frenar este desperdicio sería pedirle a un fontanero que lo repare. Podría gastar 100 mil colones en el arreglo, pero esto sin duda, solucionaría el problema de disponibilidad de agua, reduciría el importe de sus facturas mensuales, ya que pagaría solo por lo consumido, y resolvería de raíz un inconveniente que, de no ser acometido en el momento, ocasionaría, a buen seguro, otra serie de problemas, algunos incluso de mayor gravedad.

Una situación análoga sucede cuando pensamos en digitalización y modernización, en el que el concepto gasto queda desterrado ante la acepción y concepción del verdadero sentido de la inversión. El Ministerio de Hacienda, ha perseguido desde hace tiempo, modernizar los sistemas tecnológicos y digitalizar sus procesos, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la eficacia y la atención al cliente de la administración tributaria y aduanera, así como la gestión del gasto público.

Este préstamo para inversión, otorgado por el Banco Mundial y que asciende a \$156,6 millones de dólares, será ejecutado por etapas en un plazo de seis años, y representa un 0.26%, en razón de deuda PIB, permitiéndole al país obtener beneficios de al menos \$5,861.85 millones en los próximos diez años, equivalentes al 9.5% del PIB, es decir una tasa de retorno del 142%.

El crédito tiene condiciones extremadamente ventajosas: un plazo total de amortización de 33,5 años, con seis años de gracia, y con una tasa que en la actualidad es de 2,78%. La relación costo beneficio para el país es sin duda muy favorable.

No resulta necesario volver a incidir en las condiciones que justifican la actual inversión, que se consideran han quedado debidamente argumentadas a lo largo de la Memoria, pero si deseamos adelantarnos a responder a la pregunta de algunos escépticos o temerosos, que consideran que, en tiempos de crisis no es oportuno ni prudente realizar inversiones, como la que hoy se presenta.

Desde nuestro punto de vista retrasar la solución, por parálisis, solo logrará encarecerla y reducir la posibilidad de atraer nuevos recursos, con el fin de poder atender la inversión pública, social y cultural que será necesaria, justamente, para salir del bache económico actual.



Si alguna enseñanza nos ha dejado la pandemia COVID-19, es que en tiempos de crisis los desarrollos e iniciativas digitales han servido como “acelerador” de las economías mundiales, los motores de crecimiento de las instituciones que han abrazado la transformación digital siguen intactos, en el que la mejora en el desempeño de las organizaciones, la eficiencia y la productividad, solo ha sido posible gracias a los beneficios de contar con procesos y organizaciones inmersas en una verdadera modernización y transformación digital.

La implementación de este proyecto, que va a hacer del Ministerio de Hacienda, un incomparable referente nacional en transformación digital, va a permitir aumentar los ingresos disponibles del Estado por dos vías: control y eficiencia en la administración de los recursos disponibles, por modernización de los sistemas, y aumento en la cantidad de ingresos al “reparar las fugas en la tubería” que han existido durante años en nuestro sistema tributario. El caudal de recursos será mayor y será también mejor utilizado, evitando comprometer así, nuestro Estado de bienestar y bonanza.

Como ejemplo de los ahorros que se podrían obtener con esta inversión, podemos citar:

1. **Ahorro de \$363 millones por mayor controles y eficiencia del gasto público anual**, a partir de la modernización y controles efectivos en los sistemas de gestión de Recursos Humanos, pago de nómina para 83 instituciones y más de 180.000 funcionarios.

2. **Aumento de la recaudación fiscal por \$5.199 millones, por reducción de la evasión.** La brecha de cumplimiento se reducirá mediante el uso de análisis basados en el riesgo de los contribuyentes que no cumplan, auditorías más eficaces y un mayor cumplimiento voluntario a facilitar la declaración el pago de impuestos.

3. **Reducción en \$12 millones de los costos de la administración tributaria.** Partiendo del supuesto de una reducción del 5% en gastos administrativos en el primer año y del 5% en los dos años siguientes. El Banco Mundial sugiere que los costos administrativos podrían disminuir en un 30% durante el transcurso del proyecto.

4. **Reducción de \$391 millones en costos de cumplimiento aduanero.** Por reducción de tiempos y trámites, tanto en importaciones como en exportaciones, mediante la racionalización y mayor automatización de los procedimientos aduaneros, mejor orientación de las inspecciones y utilización de tecnologías no intrusivas (escáneres).

Para estos nuevos desarrollos la propuesta es acudir a soluciones existentes de código abierto, acordes con las mejores prácticas a nivel mundial, enfocando los recursos a la adopción y evolución de sistemas, que permitan realizar la gestión de impuestos y gastos en forma más transparente, ágil y eficiente, en cuyo centro residan las personas y que, además, sean inclusivos y seguros, y se focalicen en la experiencia del usuario y la protección de sus datos.



Como no podía ser de otra manera, la inversión en nuevas tecnologías siempre fue concebida, bajo el abordaje de un profundo proceso de cambio organizacional y cultural, que implicara una mejora efectiva en la gestión, para evitar que las nuevas herramientas tecnológicas, terminen adaptándose a procesos ineficientes, desarticulados u obsoletos.

A manera recapitulativa, el Proyecto invertirá en tres sistemas de información principales y cuatro sistemas transversales, a saber:

- Sistema Financiero, contable, presupuestario, tesorería, gestión de bienes, gestión de deuda, recursos humanos, planilla y pagos para **83 instituciones y 180 mil funcionarios.**
- Sistema aduanero que incluye los procesos de Importación, exportación, zona franca, pasajeros, OEA, tránsito, almacenamiento entre otros
- Sistema Tributario enfocado a la mejora de los servicios 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.
- Sistema Registro Único del ciudadano, expediente electrónico, bus de interoperabilidad y Atención ciudadana.

Además, el Proyecto invertirá, entre otros en:

Compra de equipo tecnológico, que incluye adquisiciones de escáneres y/ o controles no intrusivos.

Asistencias técnicas para el análisis y definición de estrategias enfocadas en la implementación de nuevas tecnologías.

Asistencia Técnica para análisis de brecha de conocimiento del personal, gestión de cambio y análisis y propuestas de modificación de la normativa.



“Aunque nada cambie, si yo cambio, todo cambia”
Marcel Proust

Dónde estamos

El Proyecto de Hacienda Digital, desde que comenzó su andadura, ha hecho importantes avances, como resultado del esfuerzo y el compromiso de todos los miembros que lo integran, ese esfuerzo se ha visto materializado con la culminación de la redacción de los carteles de adquisición de distintos procesos, que se encuentran en el período de recepción de solicitudes. A continuación, se presenta un detalle de los procesos y el estado en el que se encuentran:

Fase de preparación:

1. **Sistema de Auditoría Interna:** Revisión de especificaciones para hacer las solicitudes de cotizaciones.
2. **Sistema Planificación y Banco de Proyectos:** en proceso de elaboración de solicitudes de propuestas.
3. **Sistema SUPRES (Sistema Único de Pago de Recurso Social, para la Tesorería):** en proceso de elaboración de solicitudes de propuestas.
4. **E-Learning:** Revisión de especificaciones para hacer las solicitudes de cotizaciones.
5. **Desarrollo del Portal del Ministerio de Hacienda:** en proceso de elaboración de solicitudes de ofertas.
6. **Sistema de Actas, de Correspondencia, Seguimiento de Informes y Control de Vehículos:** en

proceso de elaboración de especificaciones.

7. **Adquisición de licencias para digitalización de expedientes:** en proceso de elaboración de especificaciones.
8. **Contratación de Servicios de Nube/ Seguridad:** en proceso de elaboración de solicitudes de ofertas.
9. **Sistema de interoperabilidad para la comunicación externa e interna de sistemas:** en proceso de elaboración de solicitudes de ofertas.
10. **Contratación de infraestructura de redes y telecomunicaciones:** en proceso de elaboración de solicitudes de ofertas.
11. **Consultoría Integradora (AO, GC, TD):** en proceso de elaboración de solicitudes de propuestas.
12. **Contratación de un conciliador para desarrollo de sistemas de información:** en proceso de elaboración de términos de referencia.
13. **Consultor para el desarrollo de una estrategia para la adopción de la versión 2014 del Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas del FMI en el SPNF:** en proceso de elaboración de términos de referencia.
14. **Consultor en planificación y presupuesto orientado a resultados y capacitación y asesoramiento el ciclo de planificación por resultados y vinculación plan -**



do a resultados y capacitación y asesoramiento el ciclo de planificación por resultados y vinculación plan - presupuesto bajo el enfoque de gestión de resultados y la cadena de resultados: en proceso de elaboración de términos de referencia.

15. Sistema de Gestión de Documentos UCP: en proceso de elaboración de especificaciones.

16. Auditoría Externa: en proceso de elaboración de solicitudes de propuestas.

Fase de adjudicación:

1. Adquisición Sistema Financiero - Administrativo y Recursos Humanos: Publicado en UNDB y en SICOP. Actualmente en espera de las solicitudes de oferta de los interesados.

2. Adquisición Sistema Tributario: Publicado en UNDB y en SICOP. Actualmente en espera de las solicitudes de oferta de los interesados.

3. Adquisición del Sistema Aduanero: Publicado en UNDB y en SICOP. Actualmente en espera de las solicitudes de oferta de los interesados.

4. Servicio de Digitalización y Gestor Documental en el Ministerio de Hacienda, según demanda: en espera de cotizaciones de los oferentes.

5. Sistema informático para la consolidación de saldos de los Grandes Contribuyentes Nacionales: Publicado en UNDB y en SICOP. Actualmente en espera de las solicitudes de oferta de los interesados.

6. Sistema informático para el nuevo Modelo de Operación en Depósito Aduanero: Publicado en UNDB y en SICOP. Actualmente en espera de presentación de expresiones de interés de los oferentes para la revisión de la comisión.

7. Pliego de Capacitación de Cierre de Brechas: Publicado en UNDB y en SICOP. Actualmente en espera de presentación de expresiones de interés de los oferentes para la revisión de la comisión.

8. Sistema de Arquitectura Empresarial: Publicado en UNDB y en SICOP. Actualmente en espera de presentación de ofertas de los interesados.

Hacia dónde nos dirigimos

Con la puesta en marcha del Proyecto de Hacienda Digital para el Bicentenario, Costa Rica se suma a la lista de países de América Latina y el Caribe, que han ejecutado proyectos dirigidos a efectuar, de manera exitosa, una profunda transformación digital que garantice, no solo, una mejor gestión de la Administración Pública, sino también de los servicios que se le ofrecen al conjunto de la ciudadanía, y que obligan a ser consonantes con las exigencias de una sociedad, que avanza de manera trepidante hacia la modernización, agili.

El Ministerio de Hacienda consciente, de la importancia que reside en una **óptima e impecable eficiencia de la Hacienda Pública**, apuesta por la modernización, hacía el nuevo esquema que se ejecutará en el marco del Proyecto de Hacienda Digital, bajo el que se **garantizará una mayor disponibilidad y una mejor distribución de los recursos, que redundará en una mejora sustancial del bienestar de la ciudadanía.**

Es necesario poner en valor la trascendencia e impacto que este proyecto generará en Costa Rica, serán alrededor de 800 mil usuarios los que utilizarán cada mes los servicios públicos vinculados con este proyecto, por lo que este hecho, convierte a Hacienda Digital en el Proyecto de mayor alcance, que hasta este momento ha respaldado el Banco Mundial, desde hace casi cuatro décadas.

El Proyecto Hacienda Digital, en su desarrollo contará con la implementación de productos comerciales (comercial off-

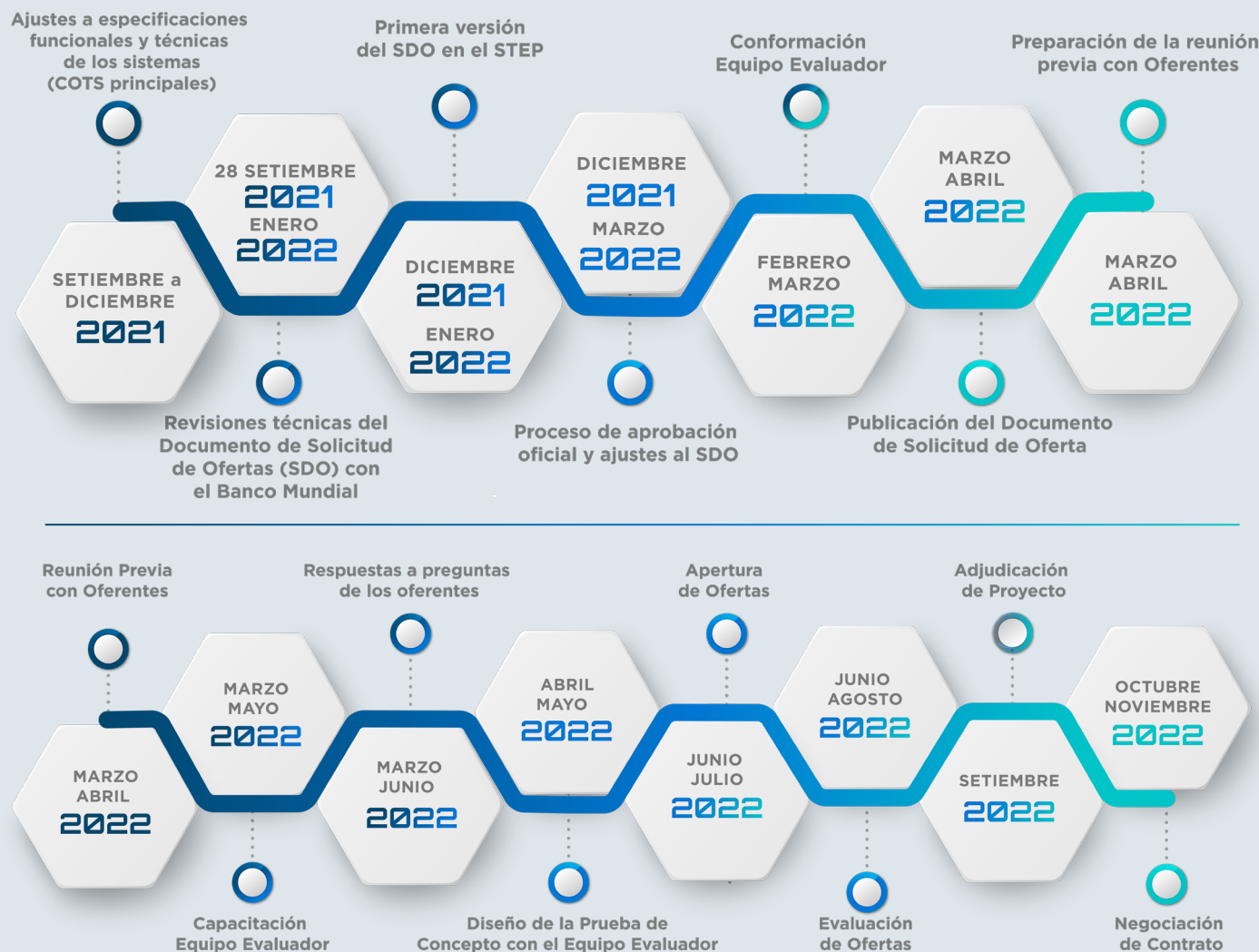
the-shelf o COTS) lo que significa que adoptará sistemas que se ajusten a sus principales requisitos técnicos y funcionales.

Si bien, la tendencia en algunos países de América Latina, es avanzar en la adquisición de sistemas de este tipo para el **área de egresos**, Costa Rica será pionero en la realización de un proyecto que incluya **soluciones tecnológicas** también en **materia tributaria y aduanera.**

Actualmente el Banco Mundial, se hace eco de las experiencias de éxito en países de la región, como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y República Dominicana donde se han implementado sistemas para el **área de presupuesto, tesorería, contabilidad y deuda pública** y a los que se sumará Costa Rica en los próximos años.

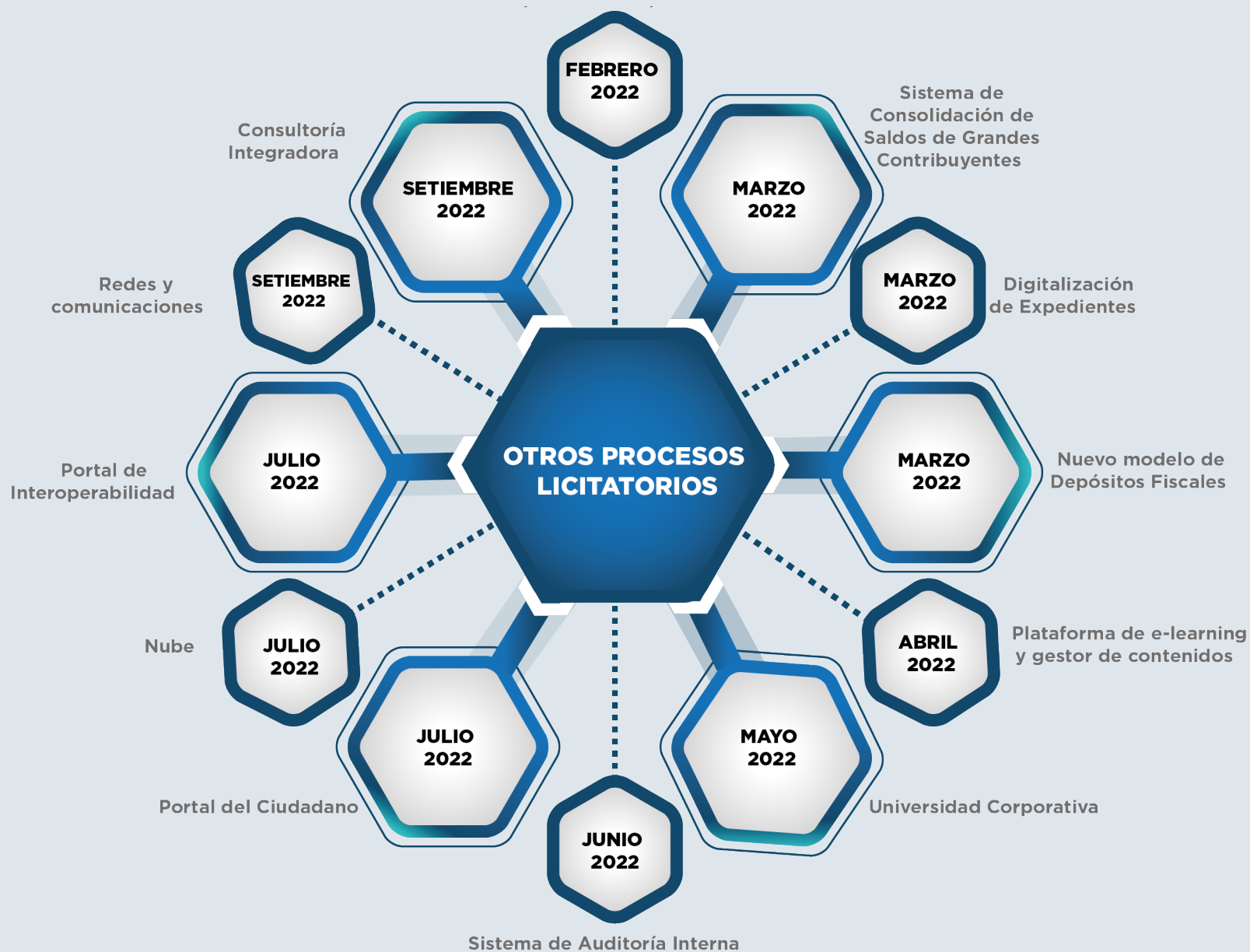
Superar las deficiencias estructurales, de las que adolece el Ministerio de Hacienda, obliga a realizar un abordaje integral cuya transformación, se está viendo plasmada en el desarrollo del Proyecto de Hacienda Digital y del que da buena cuenta, el siguiente esquema que a continuación se presenta, en el que se pueden visualizar las líneas de tiempo de los procesos estratégicos, en el objetivo de alcanzar la meta trazada y dar por culminada de manera satisfactoria la ejecución del PHD.





Elaboración de Planes de
Trabajo y Estrategia
de los equipos







PROYECTO **HACIENDA DIGITAL** PARA EL BICENTENARIO