

Términos de Referencia

Contenido

Términos de Referencia	1
A. Situación actual de la Arquitectura Empresarial en el Ministerio de Hacienda.....	2
B. Alcance de los Servicios, tareas (componentes) y productos previstos.....	2
C. Requisitos sobre la composición del equipo y las calificaciones de los Expertos Clave (y cualquier otro requisito que vaya a utilizarse para evaluar a los Expertos Clave en virtud de la Hoja de Datos en referencia a la IAC 21.1).....	4
D. Etapas de la consultoría	7
E. Requisitos sobre la presentación de informes y plazo para la entrega de productos	8
1) Requerimientos para presentación de informes.....	8
2) Entregables de la consultoría.....	9
3) Metodología.....	10
4) Planificación	12
5) Consultoría	13
6) Capacitación	14
7) Gestión de Cambio	16
8) Aceptaciones parciales	16
9) Aceptación operacional	17
F. Siglas y Definiciones	17
1) Siglas	17
2) Definiciones.....	17
3) Anexos.....	18

1. **Información de referencia** CR-MOF-356322-CS-QCBS / Servicios de Consultoría para la definición e implementación de la arquitectura empresarial en el Ministerio de Hacienda.

2. **Objetivo(s) del trabajo:**

Contratar los servicios de consultoría para la implementación del proceso de Arquitectura Empresarial (AE) dentro del Ministerio de Hacienda (MdH), siguiendo la Arquitectura Marco existente, basada en el marco de referencia TOGAF, establecido a partir de otro proceso contractual en el año 2021; y adaptar la nueva implementación a la realidad de la institución.

La empresa consultora deberá desarrollar y presentar la propuesta de la estructura de gobernanza de AE compuesta de los comités, procedimientos y todos los componentes necesarios para soportar este proceso en el MdH, su alineación estratégica y puesta en marcha en la institución. Dicha estructura vendrá a complementar y apoyar la función de la Comisión de Arquitectura Empresarial (CAE).

El resultado debe ser el proceso de AE del MdH, el cual deberá ser totalmente implementado, debiendo realizar la empresa adjudicataria el acompañamiento al Ministerio durante un plazo de 6 meses para asegurar su adopción, implementación y puesta en operación, completando durante ese plazo la ejecución de los planes de gestión de cambio, capacitación, cultura organizacional y el acompañamiento a los diversos comités durante el proceso.

A. Situación actual de la Arquitectura Empresarial en el Ministerio de Hacienda.

Como resultado de un estudio previo denominado “Diseño de la Arquitectura Empresarial para el Ministerio de Hacienda”, la institución cuenta con una Arquitectura Marco del Ministerio de Hacienda, la cual contiene la definición de metodologías de trabajo estandarizadas que permitirán sistematizar los procesos de diseño, construcción, mantenimiento, operación y gobernanza de los sistemas, involucrando en el trabajo no solo a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC), sino a las áreas funcionales del Ministerio.

Adicionalmente el Ministerio de Hacienda ha avanzado en la identificación y definición de la Arquitectura de Referencia, así como en la conformación de la Comisión de Arquitectura Empresarial (CAE) Decreto 43409-H (adjunto), la cual tiene funciones de relevancia para la optimización de los procesos y del negocio del Ministerio.

B. Alcance de los Servicios, tareas (componentes) y productos previstos.

B.1 Alcance de los servicios:

La empresa consultora deberá cumplir con los siguientes entregables:

- a) Documento del plan de trabajo y cronograma para la implementación de la consultoría de AE.
- b) Documento con el proceso propuesto de AE basado en el Marco de Arquitectura del Ministerio de Hacienda. Debe incluir la estructura de gobernanza de la AE en el MdH, incluyendo comités requeridos, rol de cada comité, conformación de cada comité, perfil y requisitos para sus miembros.

Dicha estructura vendrá a complementar y apoyar la función de la Comisión de Arquitectura Empresarial (CAE).

- c) Documento con un instrumento de medición de madurez de AE, aplicado al MdH, mostrando el nivel actual y el mapa de ruta para alcanzar el nivel de madurez de AE óptimo en la institución, hasta alcanzar el alineamiento de las visiones, modelos, estándares, requerimientos e integraciones de los diferentes dominios de AE con la estrategia del MdH. Este instrumento deberá ser aplicado nuevamente al concluir el periodo de acompañamiento y ser desarrollado junto con su metodología de aplicación de forma tal, que pueda ser aplicado por el MdH cuando sea requerido.
- d) Definición de los indicadores que permitan medir el desempeño del proceso de AE.
- e) Procedimientos detallados de los diferentes procesos de AE adaptados al MdH. Debe incluir, entre otros, los siguientes:
 - i. Procedimiento para el alineamiento estratégico del negocio con la AE.
 - ii. Procedimiento para actualización de la AE del MdH.
 - iii. Procedimiento para aprobación de inversiones en tecnología.

El contratista debe desarrollar y proponer otros procedimientos e instrumentos que resulten necesarios para el cumplimiento del objeto de esta contratación.

- f) Plan de capacitación en el proceso y procedimientos de AE generados a partir de esta consultoría, para aproximadamente 50 funcionarios, conformados por los miembros de los Comités de AE. El propósito es que cada participante del proceso entienda y ejecute su rol asignado. En el caso del CAE debe ser capacitado en los numerales b) a e) anteriores.
- g) Plan detallado de gestión de cambio y cultura organizacional, para preparar a la población del MdH para la adopción de la AE, considerando los diferentes niveles existentes, a saber, distribuidos de la siguiente forma:
 - i. Niveles gerenciales del MdH (Ministro, Viceministros, Direcciones, Comités Funcionales, entre otros)
 - ii. Áreas organizacionales relacionadas con AE.

El contratista debe hacer entrega al MdH de todo el material que será generado, incluyendo presentaciones, diseños gráficos, mensajes clave, cápsulas informativas y cualquier otro propuesto.

- h) Acompañamiento durante un lapso de 6 meses para la implementación del proceso de AE en el cual se deberá completar la ejecución de los planes de gestión de cambio, cultura organizacional, capacitación y el

acompañamiento a los diversos Comités durante el proceso de implementación y puesta en operación.

La totalidad de los anteriores entregables, serán sujetos de revisión y observaciones por parte del MdH. El proveedor deberá realizar los ajustes necesarios como requisito a la aprobación y aceptación de dichos entregables.

C. Requisitos sobre la composición del equipo y las calificaciones de los Expertos Clave (y cualquier otro requisito que vaya a utilizarse para evaluar a los Expertos Clave en virtud de la Hoja de Datos en referencia a la IAC 21.1).

- El equipo del Contratista deberá ejecutar sus labores mayormente en modalidad remota, cumpliendo con las siguientes actividades de manera presencial.
 - Reunión inicial del proyecto para la entrega del plan de trabajo detallado.
 - Participación en al menos 6 sesiones presenciales en el MdH, cuyas fechas serán acordadas durante la ejecución del contrato.
- El Contratista debe desarrollar esta consultoría con la participación de un equipo contraparte del MdH, debiendo utilizar las herramientas colaborativas del MdH (MS Teams).
- La coordinación de las sesiones de trabajo con las diferentes partes del MdH serán coordinadas por medio del equipo contraparte del MdH.
- Se estima que el desarrollo de la consultoría, una vez cumplido el respectivo proceso licitatorio concursado, será en un plazo máximo de 52 semanas.
- La consultoría debe ser desarrollada en idioma español en un 100%, incluyendo todas las comunicaciones y documentación generadas.
- A continuación, los perfiles requeridos en el equipo clave del consultor.

A. Director de Proyecto

- (i) Profesional con grado académico en carrera profesional, grado mínimo de Licenciatura.
- (ii) Formación profesional en Administración de Proyectos, con al menos 80 horas de capacitación en esta materia.
- (iii) Experiencia profesional mínima de 8 años.
- (iv) Experiencia mínima de 5 años en Dirección de Proyectos siguiendo estándares internacionales (PMI, PRINCE2 o similares)
- (v) Haber desempeñado el cargo de Director de Proyecto en al menos 2 proyectos de consultoría en AE en sector público.

Responsabilidades del Director de Proyecto

- Responsable de la planificación, seguimiento y presentación de informes de avance y cumplimiento de los entregables de la consultoría.
- Responsable de la implementación de las acciones necesarias para mitigar desviaciones del plan de trabajo.
- Proveer dirección y liderazgo en el día-a-día al equipo de proyecto, incluyendo cumplimiento satisfactorio de los compromisos adquiridos con el MdH.
- Realizar las sesiones de trabajo con el equipo contraparte del MdH que sean necesarias para la adecuada ejecución del proyecto.
- Velar porque el contrato de servicios sea cumplido satisfactoriamente, dentro de los márgenes definidos de servicio y presupuesto por el MdH.
- Velar porque los requerimientos del MdH sean cumplidos en tiempo, calidad y alcance.
- Presentar informes periódicos al MdH sobre el estado y el avance del contrato de servicios.

Las anteriores obligaciones deberán ser cumplidas de acuerdo con lo especificado en este documento de términos de referencia.

B. Especialista en Arquitectura Empresarial

- (i) Profesional con grado académico en carrera profesional, grado mínimo de Licenciatura.
- (ii) Certificación TOGAF 9.2 vigente, como requisito mínimo.
- (iii) Experiencia profesional mínima de 5 años.
- (iv) Experiencia mínima de 3 años brindando consultoría en proyectos de AE utilizando como marco de referencia TOGAF en todos sus dominios, a saber, Negocio, Aplicaciones, Tecnología y Datos.
- (v) Experiencia en al menos 2 proyectos de consultoría de AE utilizando TOGAF como marco de referencia en entidades de sector público.

Responsabilidades del Especialista en Arquitectura Empresarial

- Proponer el modelo de proceso de AE para el MdH.
- Proponer el instrumento de medición del grado de madurez en AE para el MdH.
- Aplicar la medición del grado de madurez en AE para el MdH y realizar el proceso para definición del grado de madurez en AE deseado.
- Proponer el mapa de ruta para alcanzar el grado de madurez deseado de AE en el MdH.
- Proponer los procedimientos necesarios para la implementación del proceso de AE en el MdH.
- Proponer plan de capacitación en los procedimientos necesarios para la implementación del proceso de AE en el MdH.
- Realizar capacitación en los procedimientos necesarios para la implementación del proceso de AE en el MdH.
- Acompañamiento al MdH durante la implementación y adopción del proceso de AE.

C. Especialista en Gestión de cambio y cultura organizacional

- (i) Profesional con grado académico en carrera profesional, grado mínimo de Licenciatura, en áreas relacionadas con psicología, ingeniería industrial, administración de negocios, gestión de tecnologías de información, gestión de innovación, transformación digital o afines.
- (ii) Experiencia profesional mínima de 5 años.
- (iii) Experiencia mínima de 3 años brindando consultoría en gestión de cambio y cultura para proyectos de AE.
- (iv) Experiencia en al menos 2 proyectos de consultoría en gestión de cambio y cultura para proyectos de AE en entidades de sector público.

Responsabilidades del Especialista en Gestión de Cambio y Cultura

- Proponer el plan de gestión de cambio y capacitación para la organización en sus diferentes niveles:
 - i. Niveles gerenciales del MdH (Ministro, Viceministros, Directores, Comités Funcionales, entre otros)
 - ii. Áreas organizacionales relacionadas con AE.
 - iii. Comités de AE conformados.
 - iv. Población general del MdH.
- Proponer el plan detallado de preparación a la organización para la adopción de la AE.
- Ejecutar las acciones en el MdH que dicte el plan detallado de gestión de cambio y cultura aprobado, en coordinación con el equipo contraparte del MdH.
- Acompañamiento al MdH durante la implementación y adopción del proceso de AE.

D. Especialista en implementación Centro de Gobierno de Arquitectura Empresarial

- (i) Profesional con grado académico en carrera profesional, grado mínimo de Licenciatura, en áreas relacionadas con desarrollo organizacional, ingeniería industrial, administración de negocios, gestión de tecnologías de información, gestión de innovación, transformación digital o afines
- (ii) Certificación TOGAF 9.2 vigente, como requisito mínimo.
- (iii) Experiencia profesional mínima de 7 años.
- (iv) Experiencia mínima de 3 años brindando consultoría en implantación de modelos de gobernanza de AE.
- (v) Experiencia en al menos 5 proyectos de consultoría en modelos de gobernanza de AE en entidades de sector público.

Responsabilidades del Especialista en Centro de Gobierno de Arquitectura Empresarial

- Proponer los mecanismos que regirán el proceso de AE desde el punto de vista de relacionamiento de las diversas instancias involucradas, los procesos de toma de decisiones, la asignación de las responsabilidades que debe tener la AE en el MdH.
- Proponer los indicadores de desempeño de AE para el MdH.
- Acompañamiento al MdH durante la implementación y adopción del proceso de AE.
- Guiar el proceso de desarrollo e implementación de la arquitectura empresarial.
- Definición de los perfiles y conocimientos requeridos para los miembros de AE.

D. Etapas de la consultoría

En este apartado se describe la implementación de la consultoría de acuerdo con lo requerido por el MdH, siguiendo buenas prácticas internacionales y la experiencia en proyectos similares, acompañado de una estrategia para realizar la gestión de cambio y capacitación al personal del MdH.

Como actividades clave de la ejecución del proyecto, se identifican al menos las siguientes. Se aclara que no son las únicas y que cualquier cambio con respecto a las acá descritas estará sujeto a la aprobación del MdH.

- **Entendimiento del proyecto.** En esta actividad el contratista hará una evaluación que le permita determinar el punto de partida, identificando brechas de información, organizacionales y estructurales para plantear su Plan de Trabajo para abordaje del proyecto.
- **Planificación.** En esta actividad el proveedor elabora el Plan de Trabajo definitivo, realizando ajustes al plan inicial propuesto en su oferta, con un mejor entendimiento del contexto de ejecución del proyecto. Una vez aclarados estos detalles, el plan podrá ser más completo y preciso.
- **Medición del grado de madurez de la organización.** En esta actividad el adjudicatario debe proponer y aplicar un modelo de evaluación de la madurez del MdH en lo referente a la AE, trazando en conjunto con los actores clave un mapa de ruta para alcanzar un estado de madurez ideal.
- **Servicios de Consultoría para implementación del proceso de arquitectura empresarial.** En esta actividad el adjudicatario deberá elaborar y proponer la estructura de gobernanza y los procedimientos necesarios que deben ser implementados en el MdH a efectos de darle continuidad a la AE, siguiendo el Marco de Arquitectura del MdH.
- **Servicios de Capacitación y Gestión de Cambio.** En esta actividad el adjudicatario deberá plantear las actividades necesarias para realizar la capacitación al equipo contraparte del MdH y diversos involucrados en el proceso. Adicionalmente incluiría las actividades necesarias para permear la organización en cuanto a la importancia y beneficios de adoptar la AE, de manera que se logre la adopción exitosa de este proceso en la organización.

- **Acompañamiento.** Corresponde a las actividades para realizar un estrecho acompañamiento en forma de mentoría al MdH de forma tal que se garantice la correcta implementación de la AE en la organización.
- **Aceptación Operativa.** Una vez verificado el cumplimiento de los requerimientos u alcance del propósito de la consultoría, el proveedor podrá solicitar que se le brinde la Aceptación Operativa como requisito para la puesta en operación de la solución.

E. Requisitos sobre la presentación de informes y plazo para la entrega de productos

1) REQUERIMIENTOS PARA PRESENTACIÓN DE INFORMES

El Proveedor deberá cumplir con los siguientes requerimientos para realizar la entrega de documentos y productos que resulten de la ejecución del contrato.

ID	Descripción del requerimiento
CAE-INF-1	<p>El proveedor debe cumplir con una presentación adecuada de cualquier documento o informe entregado al MdH, incluyendo al menos portada, índice, numeración de páginas, logos del MdH, entrega en formato digital Excel, Word, PDF u otros y firma de la persona(s) responsable(s) del proveedor, cumplir con el Libro de Marca del MdH.</p> <p>En caso de incumplimiento de las anteriores condiciones, el documento no será aceptado por parte del MdH.</p>
CAE-INF-2	<p>El Proveedor debe presentar un informe mensual, dentro de los primeros 5 días del mes siguiente, con el estado de avance del proyecto, iniciando desde el primer mes a partir de la entrega de la orden de inicio del contrato y hasta la finalización de este. Dicho informe detallar al menos la siguiente información</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Avance del Proyecto: Medición cuantitativa del porcentaje de avance en la ejecución del proyecto, tomado del cronograma de trabajo aprobado para el proyecto. ii. Tareas trabajadas durante el período: Debe detallar las tareas que fueron trabajadas durante el período, agregando una explicación resumida del trabajo realizado. iii. Tareas retrasadas: Debe detallar las tareas que presentan retraso en su ejecución, de acuerdo con el cronograma de trabajo aprobado para el proyecto. iv. Informe de riesgos: Debe presentar una evaluación de los riesgos identificados para el proyecto, especificando probabilidad, impacto y estrategia de atención al riesgo (mitigación, traslado, aceptación, etc.). Debe incluir resumen del plan de atención para el tratamiento del riesgo acorde con la estrategia definida.

ID	Descripción del requerimiento
	<p>v. Cronograma actualizado: Debe presentar el cronograma detallado del proyecto actualizado con los avances registrados durante el período.</p> <p>vi. Solicitudes de cambio: Debe especificar las solicitudes de cambio que fueron tramitadas durante el período, especificando la razón del cambio, efecto que produce en el proyecto para el MdH, estado de aprobación.</p> <p>La entrega de cada informe deberá ser acompañada de una sesión con la participación del Director de Proyecto del proveedor para brindar el resumen ejecutivo de lo más relevante sucedido durante el mes.</p>

2) ENTREGABLES DE LA CONSULTORÍA.

A continuación, se brinda la tabla de entregables, la cual contiene la lista de los productos mínimos que deben ser entregados por parte del proveedor como resultado de la ejecución del proyecto. El proveedor puede proponer otros entregables adicionales con base en su experiencia, con nombres o agrupaciones diferentes, pero los entregables que proponga deben incluir los acá indicados. El alcance y detalle de los entregables se debe acordar en la etapa inicial.

Ítem Id.	Nombre Producto o Entregable	Mes	Descripción
1	Documento de entendimiento	1	<p>Documento de entendimiento del contratista en el cual resume la situación actual de la Arquitectura Empresarial en el contexto organizacional y tecnológico del MdH, así como del Proyecto de Hacienda Digital (PHD).</p> <p>A partir de este entendimiento el contratista será capaz de refinar el Plan de Trabajo Detallado presentado en su oferta.</p> <p>(Ver requerimiento <i>CAE-PLA-01</i>)</p>
2	Plan de Trabajo Detallado	1	<p>Documento de Plan de Trabajo Detallado considerando el alcance completo del proyecto. Debe cumplir con lo especificado en este documento de términos de referencia.</p> <p>(Ver requerimiento <i>CAE-PLA-02</i>)</p>
3	Propuesta del proceso de AE	2	<p>Documento con la propuesta del proceso de AE a implementar en el MdH, basado en el Marco de Arquitectura existente. Debe cumplir con lo especificado en este documento de términos de referencia.</p> <p>(Ver requerimiento <i>CAE-CON-05</i>)</p>

Ítem Id.	Nombre Producto o Entregable	Mes	Descripción
4	Modelo de medición de madurez	3	Documento con el resultado de la aplicación del modelo de madurez en AE al MdH, determinando el grado de madurez actual de la organización, el nivel de madurez deseado y la hoja de ruta para alcanzar dicho nivel de madurez deseado. Este requerimiento deberá incluir una metodología para establecer el nivel de madurez de la AE del MH de acuerdo con buenas prácticas internacionales. Dicha metodología deberá ser aprobada por el MH antes de su implantación. (Ver requerimientos <i>CAE-CON-02</i> , <i>CAE-CON-03</i> y <i>CAE-CON-04</i>)
5	Indicadores de desempeño de la AE	4	Documento con la propuesta de indicadores de medición del desempeño de la AE en el MdH. (Ver requerimiento <i>CAE-CON-07</i>)
5	Procedimientos de AE para el MdH	5	Documento con los procedimientos detallados para los diferentes procesos de AE adaptados al MdH. (Ver requerimiento <i>CAE-CON-05</i>)
9	Plan de gestión del cambio.	6	Plan de gestión de cambio para lograr la adopción del proceso de AE en la organización, acompañando a los diferentes grupos de interés involucrados. (Ver requerimientos <i>CAE-GCA-01</i> , <i>CAE-GCA-02</i> , <i>CAE-GCA-03</i> y <i>CAE-GCA-04</i>)
10	Plan de capacitación	6	Plan de capacitación en el proceso y procedimientos de AE elaborados. Debe cumplir con lo especificado en este documento de términos de referencia. (Ver requerimientos <i>CAE-CAP-01</i> , <i>CAE-CAP-02</i> , <i>CAE-CAP-03</i> y <i>CAE-CAP-04</i>)
11	Acompañamiento en la Implementación de Proceso de AE	7 al 12	Informes mensuales resultantes del acompañamiento la implementación del proceso de AE en el MdH, de acuerdo con el modelo aprobado. (Ver requerimiento <i>CAE-MET-06</i>)
12	Informe de Aceptación Operacional de la Solución	12	Informe de Aceptación Operacional del proyecto. (Ver requerimiento <i>CAE-CON-06</i>)

3) METODOLOGÍA

El proveedor debe indicar en su oferta cuál será la metodología para la implementación. A continuación, se enumeran los requerimientos de metodología. Todos estos requerimientos deben cumplirse en la implementación.

ID	Descripción del requerimiento
CAE-MET-01	<p>El proveedor debe presentar la metodología de gestión del proyecto que aplicará para la ejecución de la consultoría, debiendo tomar en cuenta e incorporar los requerimientos definidos por el MdH.</p> <p>La metodología de gestión del proyecto propuesta será evaluada por parte del MdH, previo a su aprobación.</p>
CAE-MET-02	<p>El proveedor deberá proponer los diferentes formatos a utilizar en la gestión del proyecto como pueden ser, entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formato de actas de reuniones de seguimiento. • Formato de reportes periódicos. • Formatos de los entregables. • Formato de solicitudes de cambio. • Formato de aceptación de entregables. • Formato de aceptación de hitos de pago. <p>Todo lo anterior en apego a lo establecido por el MdH en cuanto al contenido y calidad de los documentos entregables.</p>
CAE-MET-03	<p>El proveedor debe incorporar en los entregables las observaciones, ajustes, retroalimentaciones y recomendaciones que haga el MdH en la revisión de estos.</p>
CAE-MET-04	<p>El proveedor debe participar en las actividades y reuniones requeridas para mejor entendimiento de las necesidades del MdH, así como para responder dudas y proponer soluciones. Entre ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en las reuniones preliminares de entendimiento del alcance del proyecto con el Ministerio de Hacienda y las partes interesadas en el proyecto. • Participar en reuniones de entendimiento de los entregables y resultados generados como parte de la ejecución del proyecto.
CAE-MET-05	<p>El proveedor debe proponer el procedimiento para gestionar cambios de requerimientos en el proyecto que especifique el proceso a seguir, los roles que intervienen, los tiempos de respuesta. Estos mecanismos deben quedar establecidos de la metodología de gestión del proyecto.</p> <p>La metodología de gestión del proyecto propuesta será evaluada por parte del MdH, previo a su aprobación.</p>
CAE-MET-06	<p>El proveedor debe presentar informes periódicos del avance del proyecto. Para ello debe utilizar los indicadores establecidos en el plan de seguimiento y control (parte del Plan del Proyecto). El proveedor debe tomar acciones basadas en los resultados de dichos indicadores.</p>
CAE-MET-07	<p>El proveedor debe presentar un informe de cierre de proyecto luego de recibir la aceptación operativa.</p> <p>Este informe de cierre de proyecto deberá cumplir con lo especificado para la presentación de informes y entregables, debiendo contener al menos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados obtenidos. - Cronograma de implementación final. - Cambios aprobados durante el proyecto. - Riesgos mitigados. - Lecciones aprendidas. - Recomendaciones para la continuación de la Arquitectura Empresarial en el MdH.

4) PLANIFICACIÓN

ID	Descripción del requerimiento
CAE-PLA-01	El proveedor debe desarrollar un documento de entendimiento de la situación actual de la AE en el contexto organizacional y tecnológico del MdH, así como del Proyecto de Hacienda Digital (PHD).
CAE-PLA-02	<p>El proveedor deberá presentar en su oferta un Plan de Trabajo detallado, elaborado con base en las prácticas definidas en el PMBOK y que cubra los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcance detallado • Plan de recursos • Plan de riesgos • Plan de calidad • Plan de verificación • Plan de comunicación • Cronograma de implementación y entregables (WBS) • Plan de seguimiento y evaluación • Plan de capacitación • Proceso de control de cambios <p>El Plan de Trabajo deberá reflejar el trabajo necesario para completar el conjunto de entregables definidos en el apartado 5.2. Entregables de la consultoría.</p> <p>El contratista que realice la consultoría podrá realizar ajustes al Plan de Trabajo Detallado una vez iniciado el proyecto, al contar con mejor entendimiento del contexto del MdH.</p>
CAE-PLA-03	<p>El Plan de Trabajo Detallado presentado por el contratista debe incluir un cronograma detallado del proyecto, el cual debe incluir todas las actividades necesarias para cumplir con el alcance del proyecto, agrupándolas en diferentes niveles de detalle, con sus respectivos tiempos, recursos, especificando hitos, responsables-equipos y con referencia a los requerimientos.</p> <p>El Plan de Trabajo deberá reflejar el trabajo necesario para completar el conjunto de entregables definidos en el apartado 5.2. Entregables de la consultoría.</p> <p>Este cronograma debe definir los roles de la organización del proyecto y demás participantes del proyecto. El nivel de granularidad debe ser de semanas.</p>
CAE-PLA-04	El proveedor debe presentar un Plan de Asignación de Recursos vinculado al Plan de Trabajo Detallado, donde identifique los recursos propios y del MdH que deberán participar en la ejecución, especificando el tiempo de trabajo en cada una de las etapas del proyecto.

ID	Descripción del requerimiento
CAE-PLA-05	<p>El proveedor debe participar en las actividades de lanzamiento y de comunicación del proyecto que tienen por principal objetivo informar a las partes interesadas y responder cualquier pregunta general del proyecto.</p> <p>Incluye entre otras tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en las reuniones preliminares de entendimiento del alcance del proyecto con el MdH y las partes interesadas en el proyecto. • Preparar y realizar la reunión de lanzamiento de proyecto (<i>kick-off meeting</i>). • Entregar la presentación y el informe de la reunión de lanzamiento de proyecto (<i>kick-off meeting</i>).
CAE-PLA-06	<p>El proveedor debe utilizar MS Project como herramienta de proyectos automatizada que facilite el seguimiento al cronograma, actividades y entregables del proyecto. En caso de utilizar herramientas colaborativas, para gestionar el proyecto deben permitir acceso a funcionarios del MdH, con permisos adecuados.</p>

5) CONSULTORÍA

ID	Descripción del requerimiento
CAE-CON-01	<p>El proveedor deberá preparar y participar en reuniones y talleres de validación del proceso de AE en conjunto con un grupo de contrapartes que el MdH designe para este fin.</p>
CAE-CON-02	<p>El proveedor debe proponer al MdH el modelo de medición del grado de madurez en AE a utilizar en el proyecto, el cual deberá estar alineado con el marco de referencia TOGAF.</p> <p>El MdH evaluará el modelo propuesto para determinar si es aceptado.</p>
CAE-CON-03	<p>El proveedor debe realizar y presentar al MdH el diagnóstico de la situación actual de la AE del MdH, aplicando el modelo de medición del grado de madurez aprobado.</p>
CAE-CON-04	<p>El proveedor debe establecer, en conjunto con los stakeholders clave del MdH, el nivel de madurez objetivo de AE a alcanzar en la institución, proponiendo el mapa de ruta a seguir para alcanzar el grado de madurez objetivo.</p> <p>Dicho mapa de ruta debe contener las actividades que deben ser cumplidas por parte del MdH.</p>

ID	Descripción del requerimiento
CAE-CON-05	<p>El proveedor debe elaborar y presentar al MdH la propuesta de implementación de la AE, especificando al menos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de gobernanza de la AE en el MdH con la con la definición de comités requeridos, debiendo especificar el rol de cada comité, sus responsabilidades, composición requerida y perfil de sus miembros. • Representación gráfica del proceso de AE, mostrando los flujos de la información, toma de decisiones y otros que permitan al MdH comprender el funcionamiento propuesto. • Procedimientos detallados, cumpliendo las especificaciones de documentación y normativa del MdH, que incluyan entre otros los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ○ El macroproceso de AE. ○ Alineamiento estratégico del negocio y la AE. ○ Revisión y actualización de la AE. ○ Aprobación de proyectos e inversiones en tecnología, ○ Alineamiento con el Plan Estratégico del MdH y de la Dirección de Tecnología, Información y Comunicación (DTIC) del MdH. • Plan para puesta en marcha del proceso de AE en el MdH. <p>La propuesta que el proveedor presente deberá estar en apego al Marco de Arquitectura del MdH y resto del marco normativo que lo rige. El MdH hará la revisión de la propuesta realizada por el proveedor previo a su aprobación, pudiendo realizar observaciones y solicitar ajustes.</p>
CAE-CON-06	<p>El proveedor debe realizar el acompañamiento al MdH durante un período de 6 meses para la implementación del proceso de AE aprobado. Las responsabilidades del proveedor durante este período son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar de manera activa en la ejecución de los procesos de la AE definidos, asumiendo un rol de mentor del equipo del MdH en cada proceso. • Presentar un informe semanal en el cual resuma las actividades completadas, las observaciones realizadas y recomendaciones de mejora para el equipo del MdH. • Realizar una sesión de retroalimentación mensual al equipo contraparte del MdH en la cual se analice sobre el estado del proceso, se haga el análisis de las recomendaciones emitidas y se valide el avance que se está logrando. • Ejecutar los planes de capacitación y gestión de cambio aprobados.
CAE-CON-07	<p>El proveedor debe proponer al MdH el conjunto de indicadores de desempeño de la AE.</p> <p>El MdH evaluará la propuesta de indicadores previo a su aprobación.</p>

6) CAPACITACIÓN

ID	Descripción del requerimiento
CAE-CAP-01	<p>El proveedor debe brindar capacitación a 50 funcionarios del MdH que participan en el proceso de AE aprobado. La capacitación debe comprender los siguientes contenidos mínimos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición, importancia y beneficios de la AE. - Marco de Arquitectura del MdH. - Proceso de AE aprobado, incluyendo el detalle de la estructura de gobernanza y la lógica de funcionamiento. - Propósito del comité al cual está asignado y cuál será su rol. - Explicación y aclaraciones sobre procedimientos que serán aplicados por cada comité.
CAE-CAP-02	<p>El proveedor debe elaborar los recursos digitales que serán utilizados en la capacitación, los cuales pasarán ser propiedad del MdH.</p> <p>Los recursos digitales deben que deberá incluir el proveedor serán entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manuales de procedimientos. - Videos cortos explicativos. - Infografías. - Presentaciones utilizando PowerPoint. - Mensajes clave. - Cápsulas informativas. <p>La totalidad de los recursos digitales deberán cumplir con el Libro de Marca del MdH y deberán estar elaborados en idioma español.</p>
CAE-CAP-03	<p>El proveedor debe cumplir con los siguientes requerimientos en la capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones deberán ser organizadas logrando la afinidad e interés común de los participantes en la temática principal de la capacitación. • El tamaño máximo de grupo de capacitación es de 25 personas, con grupos exclusivamente para personal del MdH. • Las capacitaciones deberán ser impartidas al inicio de la etapa de acompañamiento en la implementación del proceso de AE. • Las capacitaciones deberán ser impartidas en su totalidad por un instructor especialista, realizadas en horario hábil del MdH y en idioma español. • Incluir acompañamiento para seguimiento y atención de consultas vía correo electrónico en idioma español. • La totalidad de las sesiones de capacitación deberán ser desarrolladas en modalidad virtual, utilizando el Teams como herramienta colaborativa para su ejecución.
CAE-CAP-04	<p>El proveedor debe aplicar una evaluación entre los participantes de la capacitación al finalizar. En caso de que la calificación obtenida no resulte positiva, el proveedor deberá corregir las situaciones negativas identificadas y repetir la capacitación, sin costo adicional para el MdH.</p>

7) GESTIÓN DE CAMBIO

ID	Descripción del requerimiento
CAE-GCA-01	El proveedor debe elaborar y presentar ante el MdH el plan de gestión del cambio cuyo objetivo debe ser la preparación de la organización para la adopción de la AE. El MdH hará la revisión del plan propuesto, pudiendo hacer observaciones y solicitudes de ajuste previo a su aprobación.
CAE-GCA-02	<p>El plan de gestión de cambio presentado por el proveedor debe contener actividades basadas en la utilización de recursos digitales que serán distribuidos a través de las herramientas colaborativas del MdH, tales como correo electrónico y Teams. Los recursos digitales que deberá incluir el proveedor serán entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentos. - Videos cortos explicativos. - Infografías. - Presentaciones utilizando PowerPoint. - Mensajes clave. - Cápsulas informativas. - Un Webinar por cada mes de la etapa de acompañamiento. <p>Corresponderá al proveedor la elaboración de todos recursos que serán utilizados para la ejecución del plan de gestión de cambio, los cuales pasarán a ser propiedad del MdH.</p>
CAE-GCA-03	Todos los recursos digitales que elaborará el proveedor para el plan de gestión de cambio deberán ser en apego al libro de marca del MdH.
CAE-GCA-04	El contratista debe liderar la ejecución de la estrategia de gestión de cambio, de acuerdo con el plan de trabajo del proyecto, generando un informe de los resultados obtenidos.
CAE-GCA-05	El contratista debe realizar la ejecución del plan de gestión de cambio aprobado durante la fase de acompañamiento en la implementación del proceso de AE.

8) ACEPTACIONES PARCIALES

A medida que se avance en la ejecución del proyecto el proveedor deberá realizar entrega de los diferentes productos entregables definidos. Dichas entregas están agrupadas en hitos de pago. Como requisito indispensable para poder realizar el pago el Ministerio de Hacienda deberá emitir una aceptación parcial para el alcance de un determinado hito. Como parte de este proceso de deberán cumplir los siguientes requerimientos

ID	Descripción del requerimiento
CAE-ACP-01	El proveedor debe haber completado al 100% el entregable, haciendo entrega formal del mismo, habiendo atendido a satisfacción del MdH las observaciones realizadas por el MdH durante el periodo de revisión del entregable.

ID	Descripción del requerimiento
CAE-ACP-02	En el caso de las capacitaciones, deberán haber recibido una calificación positiva por parte de los participantes como resultado del proceso de evaluación aplicado al finalizar la misma.
CAE-ACP-03	El proveedor debe haber hecho entrega de la última versión actualizada de todos los recursos generados en relación con el entregable, siendo estos documentos, diseños, infografías, presentaciones en Powerpoint, videos cortos, cápsulas informativas, mensajes clave, y cualquier otro.

9) ACEPTACIÓN OPERACIONAL

Conforme a lo dispuesto en la Cláusula 27 de las CGC y las Cláusulas correspondientes de las CEC, el Comprador (con ayuda del Proveedor) deberá realizar los siguientes pasos para determinar si cumplen todos los requisitos necesarios para la aceptación operacional.

Identificador de Requerimiento	Descripción del requerimiento
CAE-AOP-01	El Proveedor debe haber recibido la aceptación por parte del MdH sobre el 100% de los productos entregables definidos en este pliego de términos de referencia.
CAE-AOP-02	El Proveedor debe haber entregado a satisfacción del MdH la totalidad de la documentación requerida en el contrato y generada en las etapas de implementación.
CAE-AOP-03	El proveedor debe haber completado de manera satisfactoria para el MdH con la fase de acompañamiento en la implementación de la Arquitectura Empresarial.

F. Siglas y Definiciones

1) SIGLAS

Sigla	Definición
AE	Arquitectura Empresarial
MdH	Ministerio de Hacienda
TOGAF	The Open Group Architecture Framework desarrollado por The Open Group

Cuadro de siglas y significados

2) DEFINICIONES

Término	Definición
Arquitectura Empresarial	Se refiere a una disciplina que dirige de manera proactiva y holística las respuestas empresariales a las fuerzas disruptivas que se mueven en su entorno. Esto lo hace identificando y analizando la ejecución del cambio hacia la visión de negocio y los resultados deseados.
Contratista, Proveedor, Empresa Consultora, Oferente	Se refiere a la empresa que será contratada para proveer ya sea los servicios de consultoría, y/o implementar los sistemas <i>core</i> o desarrollar e implementar las herramientas tecnológicas o servicios transversales.
Gestión de Cambio	Se refiere a la gestión necesaria para asegurar la apropiación de los nuevos modelos de operación derivados de la implementación de la AE a los diferentes grupos de interés impactados en el proceso de transición, identificando necesidades de capacitación y desarrollando nuevas capacidades requeridas.
Personal Clave, Equipo Mínimo	Se refiere al equipo de especialistas que el proveedor debe colocar como mínimo para cumplir con la ejecución de los requerimientos solicitados.

Cuadro de definiciones

3) ANEXOS

Se proveen los siguientes documentos anexos que forman parte de estos Términos de Referencia:

- Anexo 001 – Marco de Arquitectura del Ministerio de Hacienda, en el cual se brinda el modelo completo de Arquitectura Empresarial definido para el Ministerio de Hacienda.
- Anexo 002 – Arquitectura de Referencia Empresarial definida para el Ministerio de Hacienda.
- Anexo 003 – Proyecto Hacienda Digital del Ministerio de Hacienda.