



HACIENDA
DIGITAL
PARA EL BICENTENARIO

#SOY
DIGITAL



Hacienda Digital

Ministerio de Hacienda

Octubre, 2021

Manual de Gobernanza



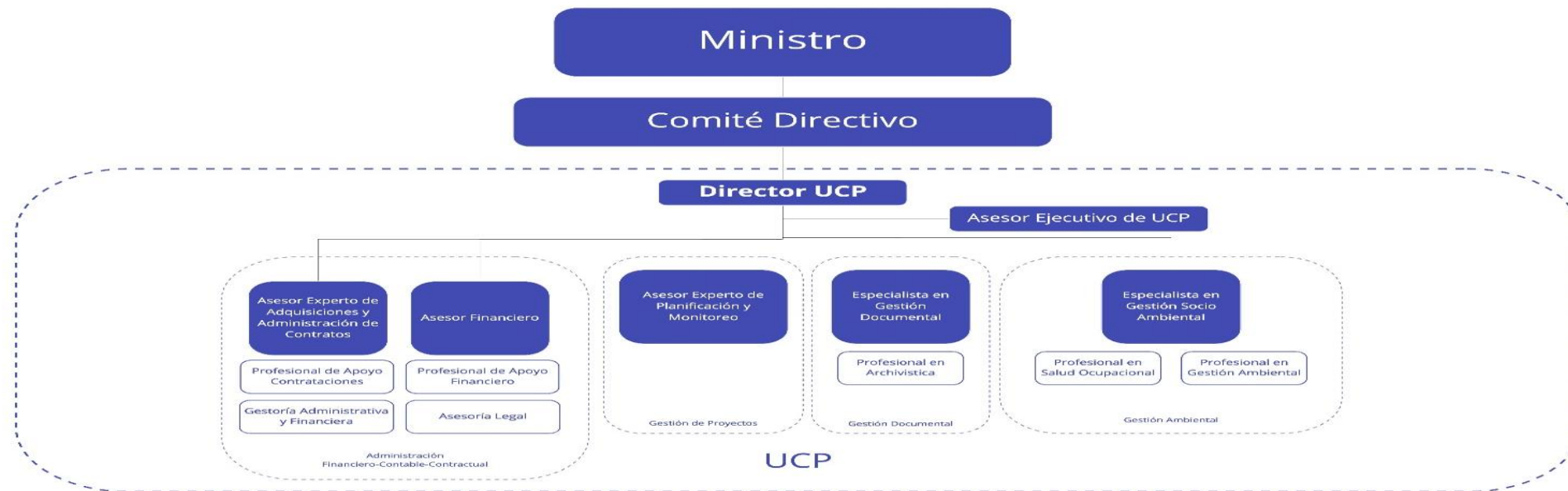
● ● ● DOCUMENTO EXPLICATIVO

MANUAL DE GOBERNANZA DEL PROYECTO DE HACIENDA DIGITAL para el bicentenario

VERSIÓN 2



3.3.2.1. Equipo de Transformación Digital	68
Objetivo	68
Responsabilidades:	69
Roles:	70
3.3.2.3. Equipo de Seguridad de la información	70
Objetivo:	70
Responsabilidades:	71
3.3.2.4. Equipo Portal para la atención al ciudadano	79
Objetivo:	79
Responsabilidades:	79
3.3.2.5. Equipo de Gestión de Riesgo (SINIGER)	81
3.3.2.6. Equipo de Nube	87
Objetivo:	87
Responsabilidades:	88
Roles:	88
3.3.2.7. Equipo de Interoperabilidad	90
Objetivo:	90
Responsabilidades:	90



Componente 4
Gestión de Cambio

Gestión del Cambio

Componente 1
Egresos

Líderes Funcionales de Egresos

Migración

- Información del Sistema Financiero
- Recurso Humano y Talento Humano
- Cuenta Corriente de Grandes Contribuyentes
- Cuenta Corriente de Otros Contribuyentes
- Sistema TICA y Almacenes

Registro Único Hacendario

Digitalización de Expedientes

Sistema Nacional Integrado de Gestión de Riesgo

Atención al Ciudadano

Componente 2 y 3
Ingresos

Líderes Funcionales de Ingresos

Componente 4:
Implementación Tecnologías de Información

- Arquitectura Empresarial
- Seguridad de la Información
- Transformación Digital
- Portal
- Interoperabilidad
- Nube e Infraestructura de Conectividad
- Analítica de Datos

Plan del proyecto y Marco de Gestión



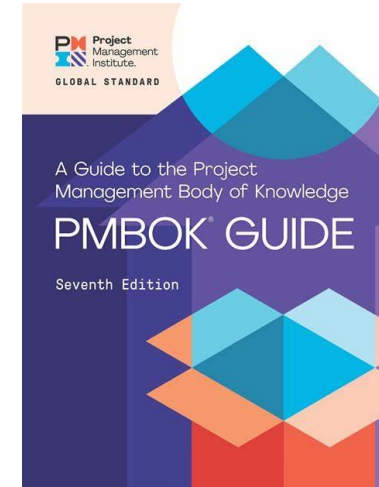
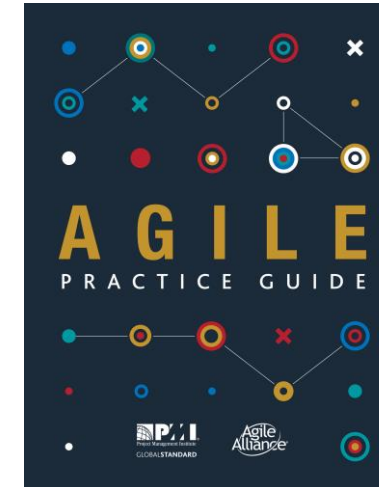
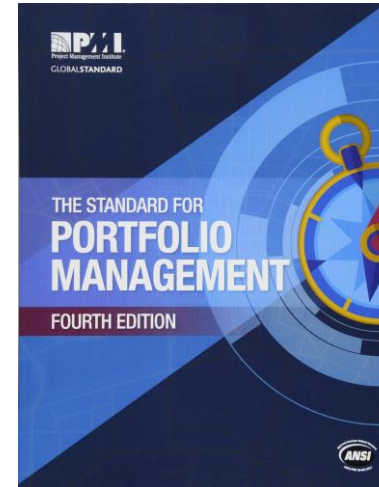
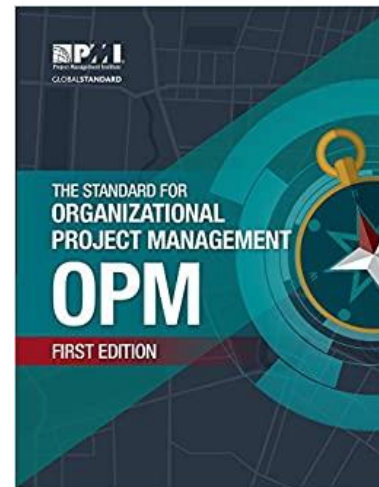
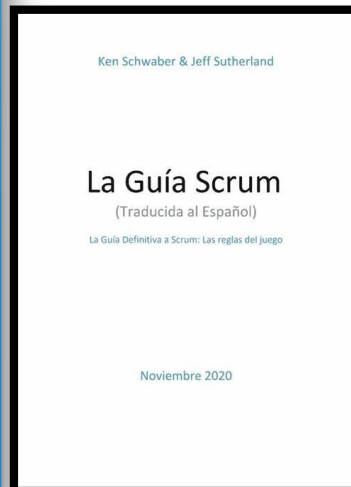
HACIENDA
DIGITAL
PARA EL BICENTENARIO

#SOY
DIGITAL



Fundamentos

- Mejores prácticas para la administración de proyectos
- Guía de Scrum 2020
- Project Management Institute (PMI)
 - PMBOK 7ma Edición
 - Guía Práctica Ágil
 - El estándar para la dirección de programas.
 - El estándar para la gestión de proyectos organizacionales



Proyecto

- Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.
- La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto.
- Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un **componente o portafolio**.

Hacienda Digital



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



El proyecto contempla 3 elementos importantes:



Modernización de la gestión actual a una basada en procesos
Análisis del marco regulatorio e institucional



Sistemas de información
Modernización para su integración e interoperabilidad



Gestión del cambio
Fortalecimiento de capacidades y cambios en cultura organizacional



Hacienda Digital

- Publicación del Banco Mundial

ABSTRACTO	DETALLES CLAVE	FINANZAS	CALIFICACIONES	RESULTADOS
Proyecto Detalles				
No. de identificación del proyecto P172352	Estatus Activo	Jefe del equipo David Santos Ruano, Kjetil Hansen, Mayra Del Carmen Alfaro De Moran	Prestatario ² Republic of Costa Rica	
País Costa Rica	Fecha de aprobación (a partir de la presentación ante el Directorio) 26 de marzo de 2020	Costo total del proyecto ¹ US\$ 0.00 millones	Organismo Ejecutor Ministry of Finance	
Región América Latina y el Caribe	Aprobación FY ³ 2020	Monto del Compromiso US\$ 156.64 millones	Riesgo ambiental y social Moderate	
Última Fecha de Actualización 26 de agosto de 2021	Fecha de Cierre 31 de marzo de 2026	Servicios de consultoría requeridos No	EncuestaCom	

Inicio 18 Dic 2020 – Fin 31 Marzo 2026

<https://projects.bancomundial.org/es/projects-operations/project-detail/P172352>

Roles

- **Patrocinador:**

Persona o grupo de personas que provee los recursos y apoyo para el proyecto, componente o portafolio y que es responsable de facilitar su éxito.

- **Comité Directivo**
- **Directores de Áreas de Tributación,**
- **Aduanas,**
- **Contabilidad Nacional,**
- **Dirección de Hacienda,**
- **Presupuesto Nacional,**
- **Tesorería Nacional,**
- **Dirección de Bienes y Contratación,**
- **STAP,**
- **Dirección Administrativa y Financiera,**
- **Policía Fiscal,**
- **Planificación,**
- **entre otros.**

Roles

- **Director del proyecto / Portfolio Manager:**

Persona responsable de establecer e implementar la gestión del portafolio. Mientras que el Project Manager está enfocado en hacer el bien el trabajo; por otro lado, el Portfolio Manager está enfocado en hacer el trabajo correcto. Es el responsable de la coordinación y comunicación a nivel de los componentes del portafolio de proyecto.

- **Project Manager:**

Persona asignada por la organización para liderar el equipo de un proyecto, responsable de alcanzar los objetivos de los proyectos del portafolio de Hacienda Digital.

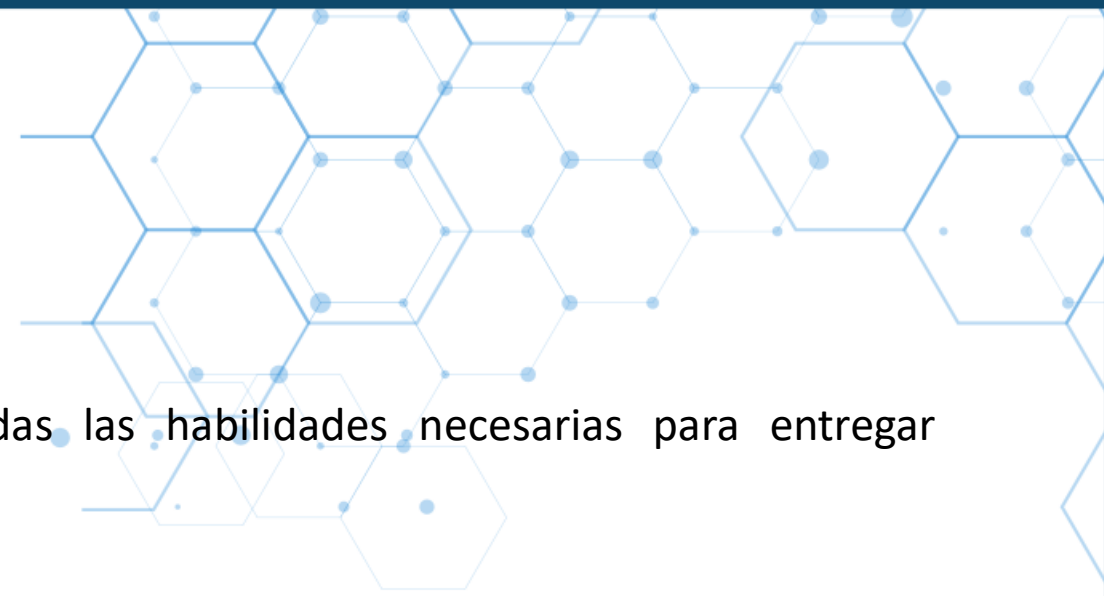
Roles

- **Equipo de desarrollo:**

Equipo que incluye profesionales con todas las habilidades necesarias para entregar incrementos valiosos de producto.

- **Product Owner:**

Persona responsable de maximizar el valor del producto, ayuda en el levantamiento de requerimientos y rinde cuentas sobre el producto final que se construya.



Componentes

- Proyectos y actividades del componente relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual.

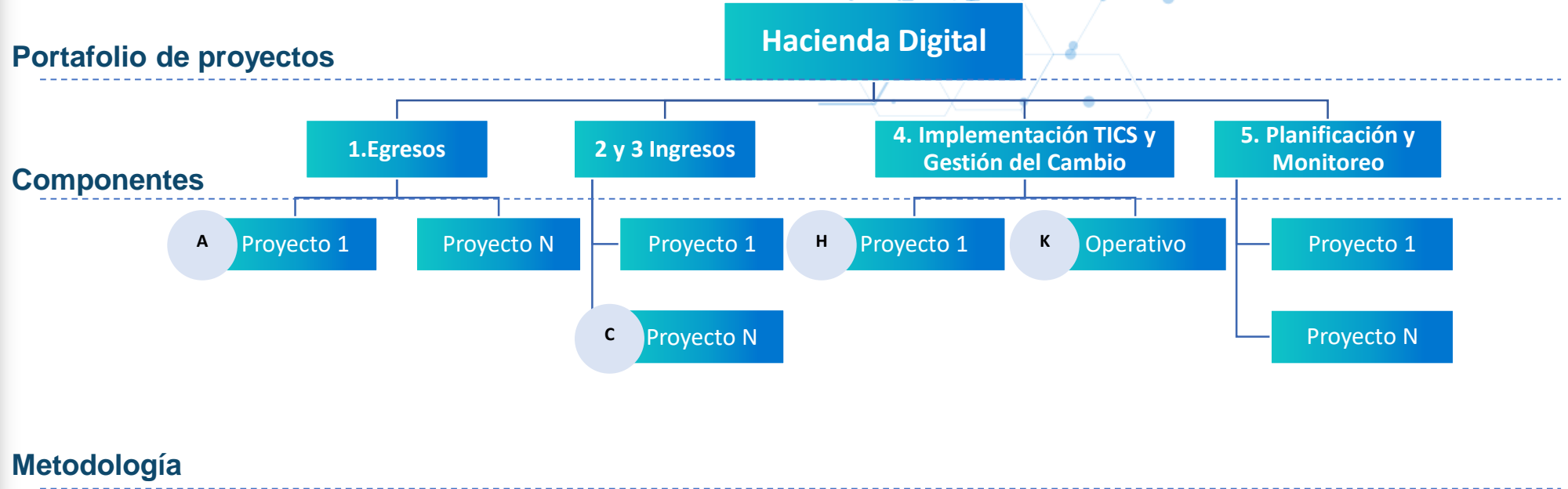


Portafolio de proyectos Hacienda Digital

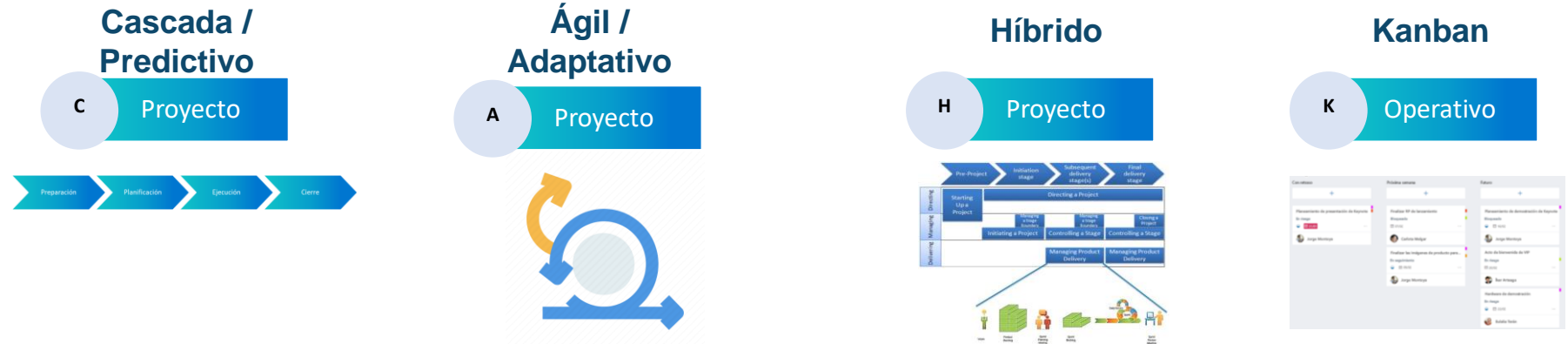
- Conjunto de proyectos vinculados que se encuentran dentro de los componentes para lograr obtener los objetivos estratégicos de Hacienda Digital.



Portafolio, componentes y proyectos



Metodología



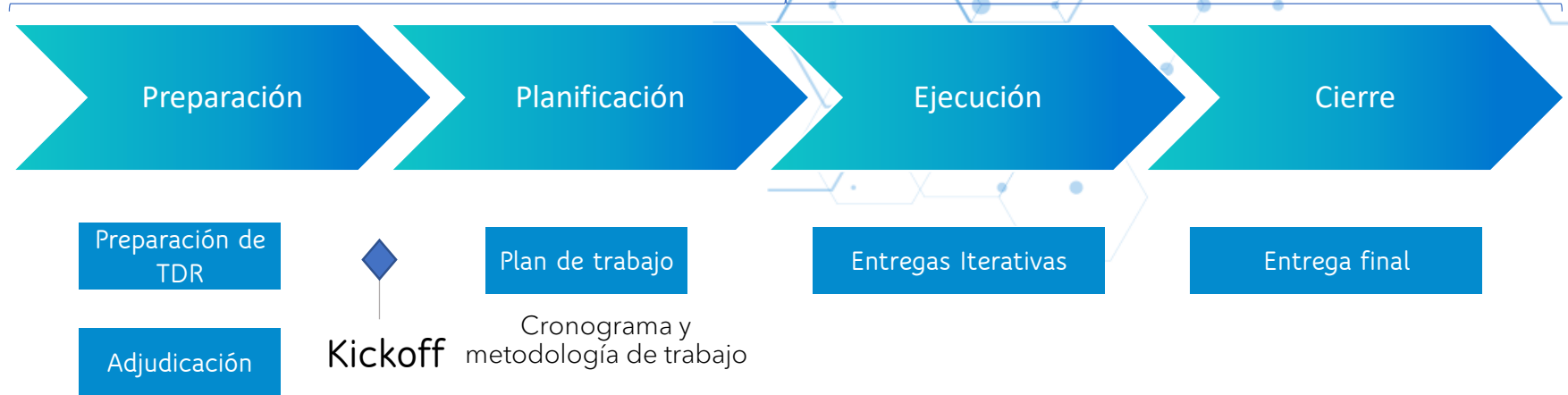
Marco de trabajo Predictivo

- Los métodos predictivos se denominan así porque tratan de predecir todo lo que va a pasar en el proyecto con el fin de establecer un alcance con la claridad suficiente para estimar el tiempo y dinero necesarios para llevarlo a cabo, y esperando que no surjan cambios importantes en el camino que alteren el conjunto Alcance-Cronograma-Presupuesto

Marco de trabajo Predictivo

Monitoreo y control

Fases



Marco de trabajo ágil

¿Qué es agilidad?

“Agilidad es la capacidad de crear y responder al cambio con el fin de obtener ganancias en un entorno empresarial turbulento”.

Se trata de **un modelo de mejora continua** en el que se planifica, crea y se analiza el resultado para mejorar constantemente.

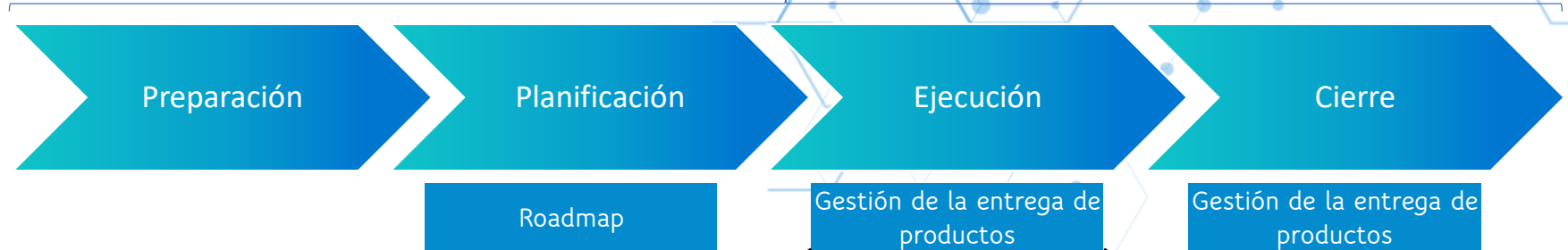
Un modelo que cuenta con plazos de entrega rápidos que busca **centrarse en una tarea y evitar la dispersión.**

La clave está en **dividir las tareas y fijar entregas a corto plazo.**

Marco de trabajo ágil

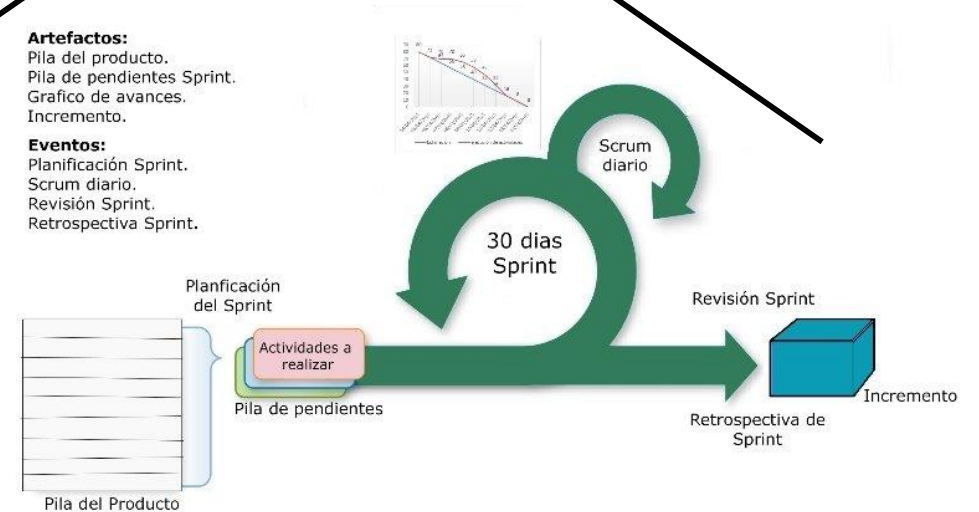
Monitoreo y control

Fases



Artefactos:
Pila del producto.
Pila de pendientes Sprint.
Grafico de avances.
Incremento.

Eventos:
Planificación Sprint.
Scrum diario.
Revisión Sprint.
Retrospectiva Sprint.

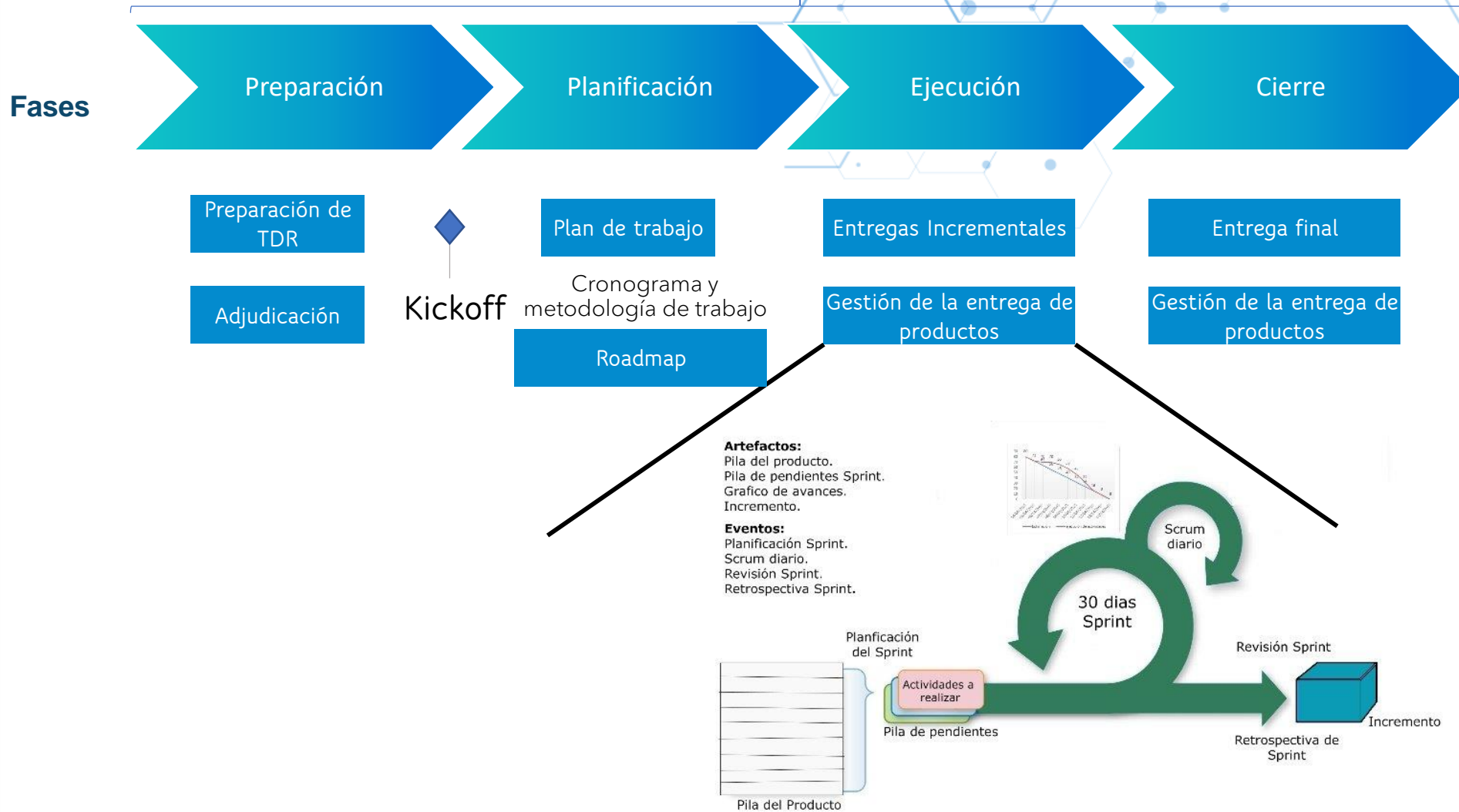


Marco de trabajo Híbrido

- Los proyectos se planifican utilizando el enfoque en tradicional. Así los equipos pueden hacerse una idea de las tareas relacionadas y el alcance general del proyecto.
- Sin embargo, los proyectos se ejecutan utilizando un método Agile. Esto deja suficiente margen de maniobra para gestionar cambios y reevaluar después de iteraciones cortas.

Marco de trabajo Híbrido

Monitoreo y control

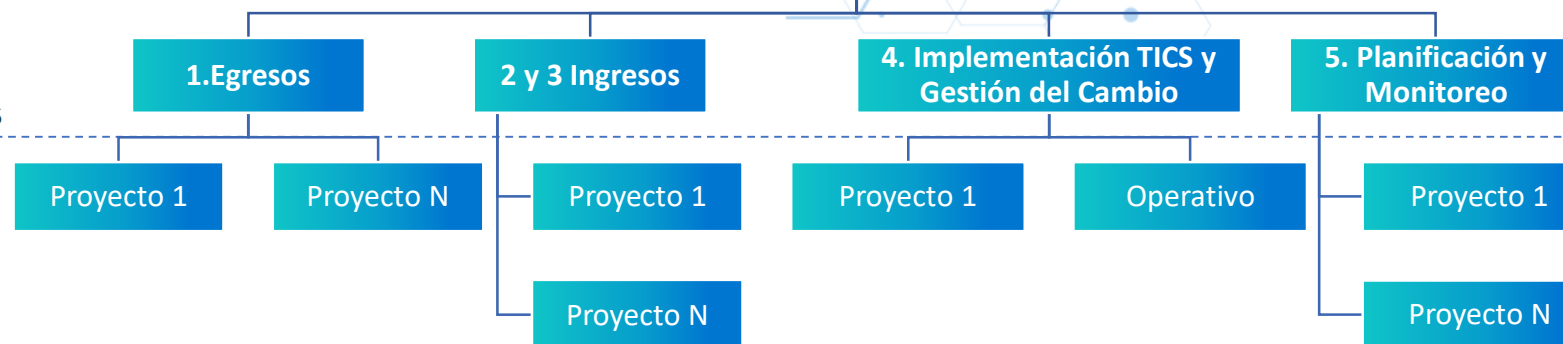


Herramientas de gestión del proyecto

Portafolio

Hacienda Digital

Componentes



Herramientas

Project Online



Dashboard de proyectos

Power BI



Reportes

SharePoint



Documentación de Riesgos, Problemas, otros.

Project Desktop



Actualización de Actividades del Proyecto

Planner



Actualización de Actividades Operativas



HACIENDA DIGITAL PARA EL BICENTENARIO

#SOY DIGITAL

Procesos de Dirección de Proyectos (PMI)



INICIO
Preparación

PLANEACIÓN

EJECUCIÓN

MONITOREO
Y CONTROL

CIERRE

TDR / Migración /
Transformación Digital

SISCOG
SINIGER

Procesos de Dirección de Proyectos (PMI)

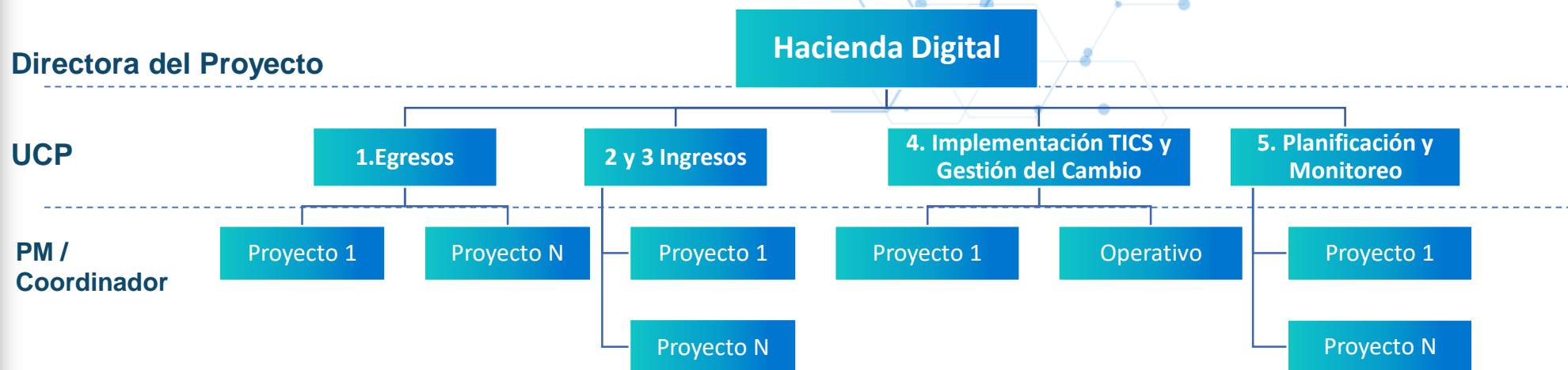
mh Ministerio de Hacienda

HACIENDA
DIGITAL
PARA EL BICENTENARIO

#SOY
DIGITAL



Involucrados de la gestión del proyecto



Product Owner + Líderes Funcionales + Equipos establecidos en la Gobernanza + Patrocinadores (Sponsor)

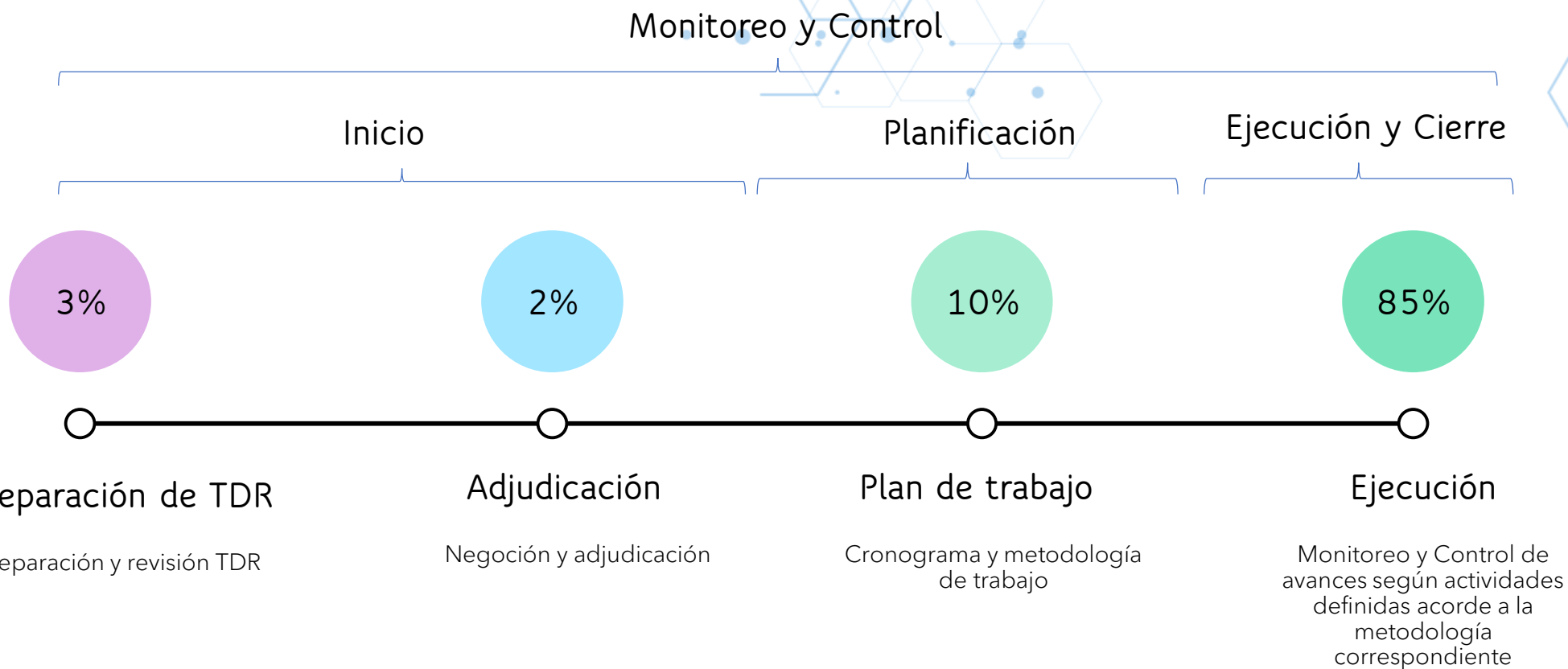


Mediciones de Avance Físico para Contrataciones



HACIENDA
DIGITAL
PARA EL BICENTENARIO

#SOY
DIGITAL



SINIGER

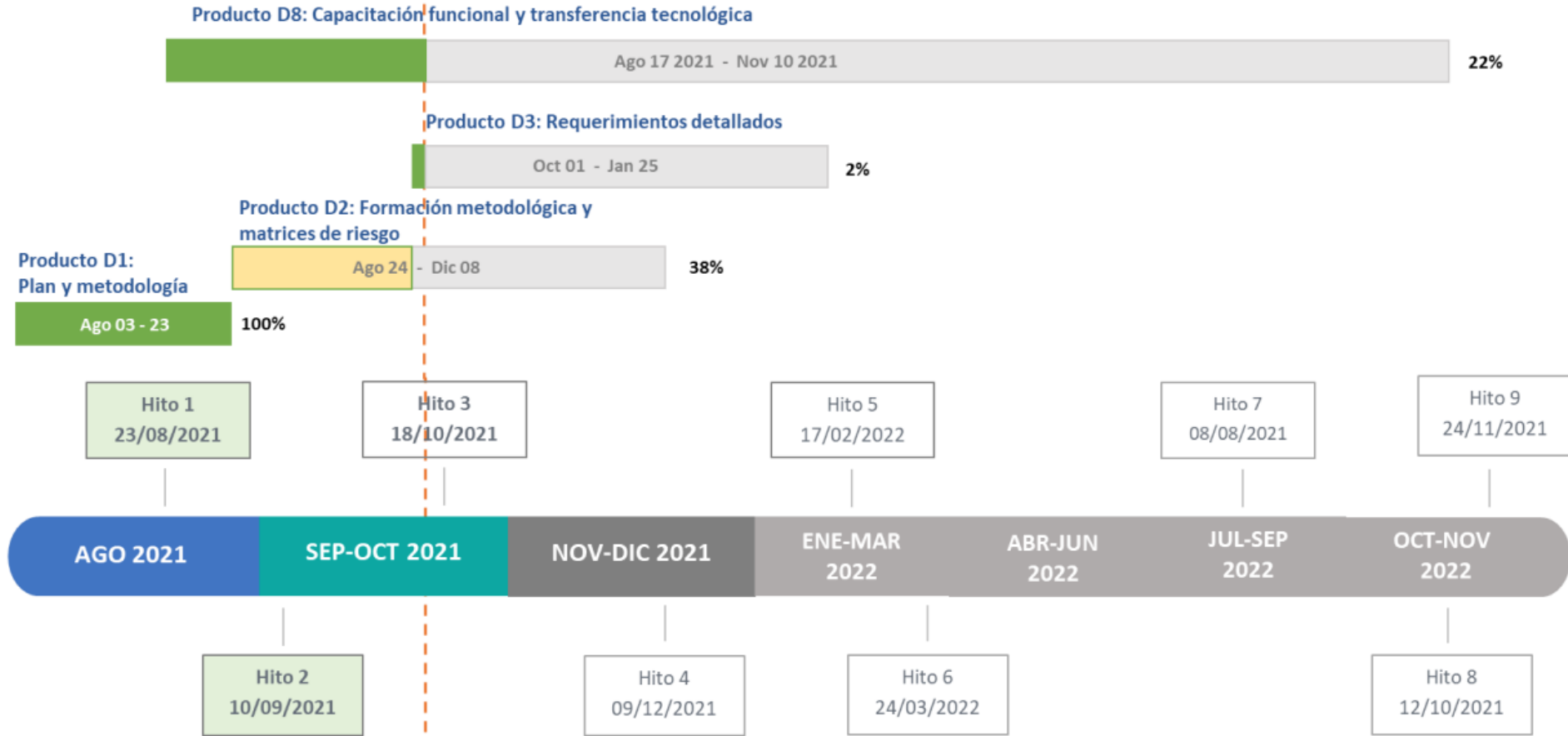


HACIENDA
DIGITAL
PARA EL BICENTENARIO

#SOY
DIGITAL

Avance General del Proyecto

Avance Esperado	Avance Real	Desviación
14%	13%	1%



Hitos logrados a la fecha
Hito 1: Plan y metodología de trabajo aprobada
Hito 2 : Capacitación metodológica (ISO 31000) para Ministerio de Hacienda

Fecha de corte
11/10/2021

Plan Detallado



HACIENDA
DIGITAL
PARA EL BICENTENARIO

#SOY
DIGITAL

Id. del proyecto	Nombre del proyecto ↑		% trabajo compl	Comienzo	Fin
100027	COMPONENTE I - EGRESOS	***	1%	16/08/2021	31/08/2023
100024	Componente II y III- Ingresos	***	14%	16/08/2021	27/06/2025
100040	COMPONENTE IV	***	0%	01/09/2021	09/12/2024
100039	COMPONENTE IV-FORTALECIMIENTO	***	0%	18/01/2021	28/11/2023
100029	Gestion SocioAmbiental	***	8%	16/08/2021	20/12/2024
100035	Migracion Gesion Financiera	***	11%	25/10/2019	17/03/2025
100036	Migracion Talento Humano	***	7%	09/06/2021	26/04/2023
100031	PLAN DE INFORMES	***	50%	16/08/2021	16/08/2023
100030	Proyecto Ejemplo	***	0%	04/10/2021	21/07/2023
100038	Proyecto Seguridad	***	29%	01/06/2021	17/03/2023
100037	SINIGER	***	13%	03/08/2021	30/11/2022
100034	SISCOG	***	4%	02/06/2021	28/11/2022



HACIENDA
DIGITAL
PARA EL BICENTENARIO

#SOY
DIGITAL

KickOff

- 28 de Octubre de 10:00 am a 12:00 md





HACIENDA
DIGITAL
PARA EL BICENTENARIO

#SOY
DIGITAL



Hacienda Digital Ministerio de Hacienda

Octubre 2021