

**Agenda Institucional de Gobierno Digital**  
**MINISTERIO DE HACIENDA**  
**2018-2022**



## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
ANTECEDENTES Y CONTEXTO.....	3
PROYECTO DE AUTOMATIZACIÓN DEL SISTEMA DEL DEPÓSITO LIBRE COMERCIAL DE GOLFITO.....	4
DIAGNÓSTICO .....	4
DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	6
EJECUCION .....	10
SEGUIMIENTO Y EVALUACION.....	11
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES O RUTA CRITICA.....	11
PROYECTO GESTIÓN DOCUMENTAL INSTITUCIONAL.....	12
DIAGNÓSTICO .....	12
DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	14
EJECUCIÓN .....	17
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	18
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES O RUTA CRÍTICA.....	18

## INTRODUCCIÓN

La Agenda Institucional del Ministerio de Hacienda estará conformada por dos proyectos que se conciben en el marco de la estrategia planteada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, considerando las directrices emanadas para el desarrollo de Gobierno Digital.

## ANTECEDENTES Y CONTEXTO

A los efectos de esta agenda se incluyen dos proyectos que cumplen las características descritas en la estrategia de transformación. A saber;

- ✓ Proyecto de automatización del sistema del Depósito Libre Comercial de Golfito.
- ✓ Proyecto Gestión Documental Institucional.

## **PROYECTO DE AUTOMATIZACIÓN DEL SISTEMA DEL DEPÓSITO LIBRE COMERCIAL DE GOLFITO**

### **DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico que se presenta a continuación corresponde a datos recopilados del Proyecto de automatización del sistema informático del Depósito Libre Comercial de Golfito. La información fue elaborada en conjunto con la persona designada como líder funcional en la Dirección General de Aduanas.

#### ***Definición de línea base***

Se establece como línea base del proyecto el mes de agosto 2020, fecha en la cual quedará implementado el nuevo sistema para el Depósito Libre Comercial de Golfito.

#### ***Identificar problemas prioritarios***

- ✓ El Depósito Libre Comercial de Golfito actualmente realiza gran cantidad de tareas en forma manual.
- ✓ El programa de cómputo creado por funcionarios del Puesto Aduaneros de Golfito, para el registro de visitantes.
- ✓ Carece de controles automáticos necesarios en la entrada y salida de mercadería.
- ✓ Exceso de filas en las bandas de salida (FAJAS) para la revisión de mercancías a la salida del visitante.
- ✓ Registro manual de restricciones y saldos (aumenta pago extra) e inclusión y eliminación de restricciones fue creado por mismos funcionarios que trabajan en el Puesto Aduaneros de Golfito.
- ✓ Problema infraestructura tecnológica.
- ✓ Archivos muy saturados.
- ✓ Poco respaldo de información.
- ✓ Permite la manipulación de datos.
- ✓ Dependencia del TOKEN para las transmisiones de ventas al TICA.
- ✓ Incumplimiento de locales en transmisiones de ventas al TICA.
- ✓ Inventarios desactualizados.
- ✓ No hay sanciones de Ley para los incumplimientos.
- ✓ Padrón desactualizado y actualización manual (Registro Civil).
- ✓ Control de salida de personas no aporta valor agregado.
- ✓ Unidades de transporte desde el DLCCG, sin supervisión o control.
- ✓ Descarga de mercancías fuera de plazo.
- ✓ Debilidades en cuanto al traslado de mercancías.
- ✓ Bodegas de los locales saturadas.

## ***Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y posibles soluciones***

### Fortalezas del actual sistema

No hay sistema, solo un programa de cómputo.

### Oportunidades del actual sistema

No hay sistema, solo un programa de cómputo.

### Debilidades del actual sistema

- ✓ No hay sistema, solo un programa de cómputo para la entrega de tarjetas de compras, para incluir y eliminar restricciones, el cual fue creado hace más de 20 años por mismos funcionarios que trabajan en el Puesto Aduaneros de Golfito.
- ✓ Dependencia del TOKEN para las transmisiones de ventas al sistema TICA.
- ✓ Carece de controles automáticos necesarios de entrada, permanencia y salida de mercadería.
- ✓ Inventarios desactualizados.
- ✓ No hay sanciones de Ley para los incumplimientos.
- ✓ Permite la manipulación de datos.
- ✓ Servidor desactualizado, saturado a punto de colapsar.

### Amenazas del actual sistema

- ✓ Poco respaldo de información
- ✓ Archivos saturados
- ✓ Permite manipulación de datos

### Posibles soluciones (la implementación del nuevo sistema)

- ✓ Automatización de todos los procesos del Depósito de Golfito: Registro del Visitante.
- ✓ Control en las restricciones por monto, periodo y cantidad y en tiempo real.
- ✓ Control de compras de mercancía permitida.
- ✓ Control del saldos y restricciones.
- ✓ Eliminar automáticamente restricciones vencidas.
- ✓ Permitir el ingreso y actualización de restricciones.
- ✓ El sistema permitirá realizar cambios o devoluciones de mercancías en forma automática.
- ✓ Disponer de un módulo de reportes estadísticos y de consultas.

### ***Definir el estado inicial de las cosas***

A excepción del inventario (que está en el sistema Tica), todo el proceso se realiza de forma semimanual con la ayuda de un programa elaborado por funcionarios de Puesto Aduanero del Depósito Libre Comercial de Golfito, dicho programa es alimentado por los mismos funcionarios con lo cual se pierde el control efectivo del proceso, los datos de las compras. Los rebajos de éstas en el saldo de cada usuario se realizan de forma manual, lo mismo sucede con la carga de las retenciones de artículos afectos a retención por cantidad, tiempo y monto.

### ***Definir cómo deberían ser***

Con la implementación del nuevo sistema se espera que la automatización del Depósito Libre Comercial de Golfito brinde mayores controles en los procesos que se realizan dentro del Depósito, permitiendo a su vez la integración de esa información con los inventarios manejados por los concesionarios.

La automatización permitirá contar con herramientas de control que actualicen los datos en tiempo real. Asimismo, que la información de trasiego entre los concesionarios y visitantes sea veraz y confiable sin intervención humana.

## **DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### ***Definir la visión y los objetivos que se desean alcanzar***

El objetivo principal de este proyecto es implementar un sistema para la integración de los procesos de entradas, inventarios y salidas de mercancías del DLCC al sistema informático TICA. Los objetivos específicos son los siguientes:

- Controlar la entrada y salida de mercadería del DLCC
- Automatización de los procesos que se llevan a cabo en el DLCC respecto a las entradas, inventarios y salidas de mercancías.
- Brindar al visitante facilidades, rapidez y eficiencia al realizar sus compras por medio del uso del sistema automatizado.
- Obtener información veraz, confiable y en tiempo real por parte de los usuarios del sistema.

### ***Identificar el alcance de la estrategia***

El producto se basa en el desarrollo de un sistema automatizado e integrado que permita realizar la operativa de entradas, inventarios y salidas de mercancías del DLCCG.

### ***Metas***

Las metas anotadas corresponden a los entregables esperados dentro del proyecto, el plazo de cumplimiento es de 17 meses a partir de la orden de inicio de la contratación del desarrollo del sistema, notificada el pasado 25 de febrero 2019. El desarrollo del proyecto se establece en tres fases y por cada una de ellas se espera varios productos.

### ***Posibles indicadores para realizar evaluaciones***

Un indicador será el porcentaje de avance real del proyecto versus el porcentaje de avance estimado. De existir variación negativa entre lo planeado y lo real se establecerán acciones para mitigar los riesgos por atrasos en la ejecución del proyecto.

### ***Identificar población meta y actores involucrados***

La población meta corresponde a los usuarios del Depósito Libre Comercial de Golfito, asimismo, los actores involucrados son; el Ministerio de Hacienda (Dirección General de Aduanas, Dirección General de Hacienda, Dirección General de Tributación y Dirección de Policía de Control Fiscal) y la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) quien es la administradora del Depósito. Otros involucrados son los concesionarios del Depósito, dueños de los almacenes.

### ***Definir los responsables de la ejecución del proyecto***

Los responsables de la ejecución del proyecto son:

Ministerio de Hacienda  
JUDESUR  
Empresa contratada.

### ***Definir un plan de acción (acciones para alcanzar los objetivos)***

Se establece un plan de trabajo con actividades enfocadas al cumplimiento de los entregables resultantes de cada fase. Dicho plan se encuentra en revisión por el

equipo de trabajo y forma parte de los entregables a presentar dentro de la Fase 1 del proyecto.

***Identificar recursos disponibles y requerimientos (humanos, tecnológicos, financieros, etc.)***

En cuanto a recursos humanos se dispone de los siguientes:

- ✓ Recursos funcionales de la Dirección General de Aduanas y Dirección General de Hacienda.
- ✓ Recursos técnicos de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación.
- ✓ Recursos para la gestión del proyecto de la Unidad de Administración de Proyectos de la DTIC.
- ✓ Recursos técnicos y de administración del DLGC de JUDESUR.
- ✓ Recursos técnicos y de gestión del proyecto aportados por la empresa.
- ✓ Recursos designados por los concesionarios.

Recursos tecnológicos

- ✓ Licencias de base de datos
- ✓ Almacenamiento
- ✓ Servidores
- ✓ Códigos fuentes
- ✓ Redes y comunicaciones
- ✓ Enlaces de internet
- ✓ Lectores de código de barras
- ✓ Impresoras

Recursos financieros

JUDESUR aporta el presupuesto para financiar el costo del desarrollo del sistema, el monto asciende a 125 millones de colones.

***Realizar la estimación de costos***

Los costos iniciales corresponden al monto determinado por JUDESUR para atender el desarrollo del sistema, una vez iniciadas las actividades se realizará una estimación de costos adicionales considerando los salarios de los participantes en el proyecto, cuyo cálculo se encuentra supeditado a la disponibilidad de esos recursos en el proyecto.



### ***Identificar el papel que debe desempeñar cada actor involucrado (responsabilidades)***

Dentro del proyecto se establece una estructura con los siguientes roles:

Patrocinador – para este proyecto el rol de patrocinador del proyecto lo ostentan la Ministra de Hacienda y el Presidente Ejecutivo de JUDESUR.

Comité Directivo – conformado por el Viceministro de Ingresos, el Director Administrativo de JUDESUR, el General de Aduanas (DGA), la Directora General de Hacienda (DGH) y el Director de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC).

Administrador del proyecto – bajo la responsabilidad de la Unidad de Administración de Proyectos de la DTIC.

Líder funcional – bajo la responsabilidad de personal de la DGA.

Equipo funcional – conformado por personal de Aduanas, Hacienda y JUDESUR.

Líder técnico – bajo la responsabilidad de personal de DTIC.

Equipo técnico – conformado por personal de DTIC y JUDESUR.

El rol que estará desempeñando cada actor involucrado se encuentra regulado en la Política de Roles y Responsabilidades para la Administración de los Proyectos del Ministerio de Hacienda. Para el caso de JUDESUR y la empresa los roles se encuentran determinados en el cartel de licitación.

### ***Establecer alianzas con otras instituciones o actores, de ser necesario***

Existe el convenio denominado “CONVENIO ENTRE JUNTA DE DESARROLLO REGIONAL DE LA ZONA SUR Y EL MINISTERIO DE HACIENDA PARA LA DIGITALIZACIÓN DE LA OPERATIVA PROPIA DEL DEPÓSITO LIBRE COMERCIAL DE GOLFITO, SUS CONTROLES Y PROCEDIMIENTOS”, suscrito y aprobado por ambas partes.

Se valora la colaboración por parte del Tribunal Supremo de Elecciones con el fin de poder acceder al lector de huella digital, que será utilizado para la identificación de los visitantes al DLCCG.

### ***Definir la metodología para la ejecución***

Se utilizarán las metodologías, lineamientos, procedimientos, políticas y estándares definidos a nivel del Ministerio de Hacienda y JUDESUR.

### ***Definir las actividades a desarrollar***

Las actividades se encuentran definidas en el cartel de licitación y dentro del plan de trabajo.

### ***Definir el cronograma de actividades***

El cronograma de actividades se define conjuntamente con la empresa contratada para el desarrollo del sistema, este documento forma parte de los entregables a presentar en la fase inicial del proyecto.

### ***Definir beneficios y riesgos***

El desarrollo del sistema para el DLCCG está orientado a modernizar y automatizar la operativa del DLCCG en la cual serán beneficiados tanto el Ministerio de Hacienda como los usuarios del DLCCG y JUDESUR como administrador del Depósito. De igual forma los concesionarios tendrán acceso a controles de inventarios y actualización de los mismos en tiempo real.

En cuanto a riesgos inicialmente se identifican los siguientes:

- Cambio de prioridades por parte de las autoridades del Ministerio de Hacienda y JUDESUR
- Resistencia al cambio por parte de los concesionarios del DLCCG.
- Incumplimiento de los términos contractuales por parte de la empresa.

En la planificación del proyecto se identificarán otros riesgos relacionados con la ejecución y seguimiento del proyecto, así como, del desarrollo de la herramienta.

## **EJECUCION**

El proyecto se encuentra en ejecución desde el pasado 25 de febrero de 2019, la primera fase considera la entrega de varios entregables incluyendo el cronograma de actividades, la fecha de cumplimiento es el 25 de abril de 2019.

Se realiza la reunión inicial con el Comité Directivo del Proyecto donde se presenta el alcance del proyecto, objetivos, fechas de cumplimiento y principales entregables.

## **SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

El seguimiento y evaluación del proyecto se realiza considerando la metodología para la administración de proyectos del Ministerio de Hacienda.

## **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES O RUTA CRITICA**

El cronograma se encuentra en revisión por parte del equipo de proyecto.

## PROYECTO GESTIÓN DOCUMENTAL INSTITUCIONAL

### DIAGNÓSTICO

A la fecha se han realizado esfuerzos de cara a las nuevas tendencias en materia digital. De ahí que se cuente con avances como es el caso de que una gran mayoría de funcionarios cuenten con firma digital, el envío y recepción de correspondencia, expedientes digitalizados en algunos procesos, entre otros.

En la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC) las impresoras se utilizan en casos estrictamente necesarios y por las secretarías de los departamentos y unidades. El resto del personal tiene restricción en las impresiones.

#### ***Definición de línea base***

Se establece como línea base del proyecto las fechas establecidas en la estrategia de gobierno digital, a fin de lograr los objetivos trazados en los puntos 2, 3, 4, y 7.

#### ***Identificar problemas prioritarios***

1. Algunos trámites del Ministerio, aún se realizan bajo la entrega de documentación impresa.
2. Altos costos en la compra de papel.
3. Altos costos en el pago de contratos por uso y mantenimiento de las impresoras.
4. Uso indiscriminado de los recursos (papel e impresora).

#### ***Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y posibles soluciones***

##### Fortalezas del actual sistema:

No hay sistema, solamente se utilizan repositorios de información en algunas dependencias.

##### Oportunidades del actual sistema:

No se identifican.

##### Debilidades del actual sistema:

No hay sistema.

Amenazas del actual sistema:

No hay sistema.

Posibles soluciones

1. Establecer directrices institucionales para el uso obligatorio de documentación electrónica.
2. Restricción en el uso de impresoras.
3. Análisis del uso de impresoras versus ampliación de contratos de mantenimiento.

***Definir el estado inicial de las cosas***

Se han realizado algunos esfuerzos en torno a minimizar el uso del papel y potenciar el uso de documentos digitales.

La Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación emitió directrices respecto al uso de las impresoras, para que solamente sean utilizadas por las secretarías y en casos justificados.

En cuanto a la mesa de ayuda tecnológica las solicitudes, incidentes y consultas son presentadas a través de una herramienta, asimismo la atención de éstos es asignada a diferentes niveles bajo la utilización de la misma herramienta.

Un gran número de funcionarios cuenta con firma digital.

Los expedientes de la gestión de los proyectos y la gestión de las contrataciones con terceros son manejados de forma digital.

Las evaluaciones del desempeño del período 2018 se elaboraron y firmaron de forma digital.

A pesar de los avances, se debe hacer conciencia a la población hacendaria con miras a unificar criterios y a establecer las directrices de forma obligatoria o bien, bajo pilotos controlados midiendo el impacto y la brecha digital.

***Definir cómo deberían ser***

Contar con herramientas de apoyo a la gestión documental con flujos de trabajo que permitan establecer la trazabilidad de la correspondencia.

Minimizar el uso del papel y las impresoras.

Desarrollar el Proyecto de Gestión Documental Institucional bajo los lineamientos establecidos en la Estrategia de Gobierno Digital, definiendo dentro de su alcance los servicios y trámites que deben sufrir la transformación.

Establecer lineamientos para el tratamiento del archivo de documentos digitales.

## **DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### ***Definir la visión y los objetivos que se desean alcanzar***

Desarrollar las medidas establecidas en la Directriz Presidencial 019-MP-MICITT Sobre el desarrollo del Gobierno Digital del Bicentenario.

Una vez establecida la estrategia de implementación se definirán los objetivos a alcanzar con la implementación de los servicios y trámites digitales.

### ***Identificar el alcance de la estrategia***

El alcance de la estrategia es desarrollar los puntos 2, 3, 4 y 7 de la directriz, mediante la definición de una estrategia de implementación en las dependencias del Ministerio de Hacienda, sin detrimento de otros procesos que se sumen para lograr el 100% de los trámites.

### ***Metas***

Las metas se encuentran supeditadas a las fechas de cumplimiento establecidas en la directriz.

### ***Posibles indicadores para realizar evaluaciones***

Un indicador será el porcentaje de avance real del proyecto versus el porcentaje de avance estimado. De existir variación negativa entre lo planeado y lo real se establecerán acciones para mitigar los riesgos por atrasos en la ejecución del proyecto.

### ***Identificar población meta y actores involucrados***

La población meta corresponde a las dependencias del Ministerio de Hacienda cuyos trámites y servicios deban realizarse a la luz de la directriz presidencial, asimismo, debe considerarse el usuario final que recibe el servicio, así como otras instituciones de gobierno o no que tienen estrecha relación con el Ministerio.

### ***Definir los responsables de la ejecución del proyecto***

Los responsables de la ejecución del proyecto son:

Ministerio de Hacienda

### ***Definir un plan de acción (acciones para alcanzar los objetivos)***

El plan de acción estará definido una vez identificados los trámites y servicios, en este momento el proyecto se encuentra en la etapa de identificación de trámites.

### ***Identificar recursos disponibles y requerimientos (humanos, tecnológicos, financieros, etc.)***

En cuanto a recursos humanos se dispone de los siguientes:

- Recursos funcionales de la Dirección Administrativa y Financiera
- Recursos técnicos de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación
- Recursos de la Unidad de Administración de Proyectos para la gestión del proyecto.

#### Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos aún no se identifican, en este momento se menciona el repositorio de información con el que cuenta el Ministerio y que se ha utilizado para mantener los documentos digitales y electrónicos. Para dichos efectos se usa la herramienta SHAREPOINT.

#### Recursos financieros

El proyecto se realizará con recursos internos, durante la ejecución se estará valorando la utilización de herramientas de software no facturables, sin detrimento de valorar otras herramientas licenciadas.

### ***Realizar la estimación de costos***

La estimación de costos se está realizando dado que la reactivación del proyecto es reciente. Los costos corresponderán al salario de los participantes en el proyecto, calculando el monto con base en la disponibilidad de estos dentro del mismo. Igualmente, se estará considerando el costo de adquirir herramientas disponibles en el mercado, en caso que así se disponga.

### ***Identificar el papel que debe desempeñar cada actor involucrado (responsabilidades)***

Dentro del proyecto se establece una estructura con los siguientes roles:

Patrocinador – para este proyecto el rol de patrocinador lo tiene la Ministra de Hacienda.

Comité Directivo – conformado por el Oficial Mayor, la Directora Administrativa y Financiera (DAF) y el Director de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC).

Administrador del proyecto – bajo la responsabilidad de la Unidad de Administración de Proyectos de la DTIC.

Líder funcional – bajo la responsabilidad de personal de la DAF.

Equipo funcional – conformado por personal de DAF, Archivo Institucional, entre otros.

Líder técnico – bajo la responsabilidad de personal de DTIC.

Equipo técnico – conformado por personal de DTIC.

El rol que estará desempeñando cada actor involucrado se encuentra regulado en la Política de Roles y Responsabilidades para la Administración de los Proyectos del Ministerio de Hacienda.

### ***Establecer alianzas con otras instituciones o actores, de ser necesario***

Se analizan soluciones implementadas bajo el alcance descrito, en instituciones como el ICE, UNA, MICITT, entre otros.

### ***Definir la metodología para la ejecución***



Se utilizarán las metodologías, lineamientos, procedimientos, políticas y estándares definidos a nivel del Ministerio de Hacienda.

### ***Definir las actividades a desarrollar***

Las actividades se definen una vez establecida la estrategia a seguir por parte del Ministerio.

### ***Definir el cronograma de actividades***

Ver punto anterior.

### ***Definir beneficio y riesgos***

Uno de los beneficios identificados es reducir el consumo de papel que contribuya a las buenas prácticas de conservación del medio ambiente. Asimismo, optimizar el tiempo en la localización, custodia y resolución de los documentos e información, mejorando su trazabilidad y facilitando la toma de decisiones.

Aunado a lo anterior, con el cumplimiento de los objetivos trazados en la estrategia de gobierno digital, el Ministerio contará con trámites digitalizados, expeditos y en tiempo real, minimizando de esta forma el tiempo de espera al usuario.

En cuanto a riesgos inicialmente se identifican los siguientes:

- Cambio de prioridades por parte de las autoridades del Ministerio de Hacienda.
- Resistencia al cambio.
- Ausencia de normativa regulatoria para el tratamiento de documentos digitales y electrónicos.

En la planificación del proyecto se identificarán otros riesgos relacionados con la ejecución y seguimiento del proyecto.

## **EJECUCIÓN**

En reunión realizada el 6 de marzo de 2019 se toma el acuerdo de reactivar el proyecto considerando dentro del alcance los puntos 2, 3, 4 y 7 de la estrategia de gobierno digital.

El proyecto está en ejecución en la fase de identificación de trámites para establecer la estrategia a seguir.

## **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

El seguimiento, control y evaluación del proyecto se realizará considerando para tales fines, la metodología para la administración de proyectos institucional.

## **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES O RUTA CRÍTICA**

Aun no se cuenta con datos para la definición del cronograma de actividades.