



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Olga Hidalgo Chavarría
Dependencia:	Área de Formulación y Monitoreo de Proyectos
Periodo de Gestión:	2024-2026
Destinatarios:	Dirección de Gestión de Transformación
Firma:	OLGA ISABEL HIDALGO CHAVARRIA (FIRMA)  Firmado digitalmente por OLGA ISABEL HIDALGO CHAVARRIA (FIRMA) Fecha: 2026.09.16 23:40:35 -06'00'
Fecha:	16/09/2026

INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

La información contenida en este documento es de Uso Público y puede para darse a conocer al público en general a través de canales aprobados por el Conglomerado Banco Popular.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

INDICE

Presentación.....	2
Resultados de la gestión.....	3
Labor Sustantiva Institucional	3
Cambios en el entorno.....	3
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	5
Acciones sobre el Control Interno	6
Principales Logros	7
Proyectos más relevantes.....	13
Capacidades institucionales instaladas.....	19
Administración de Recursos Financieros	19
Sugerencias y observaciones	20
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República.....	21
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo	21
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna	24
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.	25
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	25
ANEXOS.....	26

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

El presente Informe Final de Gestión resume los principales resultados alcanzados por el Área de Formulación y Monitoreo de Proyectos (AFMP) durante el período 2024-2026, en el contexto de la evolución de la Dirección de Gestión de Transformación y de los cambios organizacionales, regulatorios y estratégicos experimentados por el Banco Popular.

Desde la jefatura del Área se impulsó, junto con el equipo y las dependencias vinculadas, el fortalecimiento de la gestión del portafolio institucional, la gobernanza de iniciativas, la gestión de beneficios, la madurez de los procesos de portafolio, programas y proyectos, el cumplimiento regulatorio y la consolidación de nuevas capacidades asociadas a la generación de valor y la agilidad.

El documento presenta la labor sustantiva del AFMP; los principales cambios del entorno; la evolución del control interno y del riesgo operativo; los logros alcanzados; los proyectos más relevantes; la administración de recursos financieros; las reflexiones y sugerencias para dar continuidad a la gestión; y el estado de las disposiciones regulatorias, de supervisión y auditoría atendidas durante el período.

Más allá de registrar resultados, este informe recoge una gestión construida de forma colaborativa. Refleja el aporte del equipo del AFMP y la coordinación con distintas dependencias para dejar capacidades, procesos, herramientas y espacios de trabajo que permitan continuar avanzando hacia una gestión más integrada, transparente y orientada al valor para la organización.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

La labor sustantiva del Área de Formulación y Monitoreo de Proyectos consiste en dirigir y fortalecer la gestión integral del portafolio institucional, mediante la formulación, evaluación, priorización, monitoreo y control de las iniciativas estratégicas, asegurando su alineación con la estrategia institucional, la optimización de recursos, la gestión de riesgos y la generación de beneficios para el Conglomerado Financiero Banco Popular. Asimismo, le corresponde desarrollar metodologías, normativa, indicadores y mecanismos de gobernanza que faciliten la toma de decisiones sobre las inversiones e iniciativas organizacionales.

Durante el período de gestión se fortaleció la administración del portafolio institucional mediante la evolución de los procesos de priorización, seguimiento y reporte ejecutivo, incorporando una visión más orientada a la generación de valor y al logro de resultados estratégicos. Entre los principales avances destacan la consolidación de esquemas de gobernanza para la gestión de iniciativas, el fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento de beneficios y la incorporación gradual de criterios financieros para apoyar la valoración y toma de decisiones sobre las inversiones institucionales.

Adicionalmente, se impulsó la normalización y actualización del marco metodológico y normativo de gestión de proyectos y portafolio, alineándolo con mejores prácticas de gobernanza, gestión de valor y enfoques ágiles e híbridos. En este contexto, sobresale el desarrollo e implementación del Centro de Excelencia de Valor (CoE de Valor), orientado a fortalecer la gestión de beneficios, la trazabilidad del aporte estratégico de las iniciativas y la adopción de una cultura organizacional enfocada en la generación de valor, así como los avances asociados al fortalecimiento de las capacidades institucionales en gestión de proyectos y agilidad organizacional.

Cambios en el entorno

Durante el período de gestión se produjeron cambios relevantes en el entorno organizacional, estratégico y operativo del Conglomerado Financiero Banco Popular que incidieron directamente en la forma de gestionar el portafolio institucional, los programas y los proyectos estratégicos.

Lo anterior implicó una evolución constante de los procesos, metodologías, estructuras de gobernanza y mecanismos de coordinación requeridos para asegurar la continuidad de las iniciativas y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Entre los principales cambios del entorno destacan:

1. Cambios en los órganos de gobierno institucional, incluyendo modificaciones en la integración de la Junta Directiva Nacional y sin la integración formal del directorio de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, generando ajustes en prioridades, expectativas y dinámicas de rendición de cuentas institucionales.
2. Evolución del modelo organizacional o estructura de proyectos y transformación, pasando de un enfoque históricamente concentrado en la gestión de proyectos (antigua DOCAP) y de transformación digital (Programa de Transformación Digital) hacia una visión más amplia de gestión de proyectos de transformación y proyectos operativos, con una mayor integración de los esfuerzos estratégicos, regulatorios, operativos y tecnológicos y a la creación de nuevas capacidades institucionales relacionadas con portafolio, beneficios, gobernanza, gestión de valor, programas y agilidad organizacional.
3. Fortalecimiento de la gestión integrada dentro de la Dirección General de Transformación e Innovación (DIRGTI/DIRGTR), promoviendo una mayor articulación entre las áreas de proyectos, tecnología, arquitectura empresarial, procesos, riesgos, ciberseguridad, finanzas y áreas patrocinadoras de negocio para apoyar la toma de decisiones y la ejecución de iniciativas estratégicas.
4. Cambios significativos en el alcance, composición y prioridades de los proyectos del portafolio, derivados de nuevas necesidades institucionales, requerimientos regulatorios, recursos, redefinición de objetivos estratégicos y ajustes en las prioridades del negocio. Esto demandó procesos continuos de revisión, replanificación, priorización y adecuación de iniciativas para mantener su alineamiento con la estrategia institucional.
5. Mayor interacción y coordinación con consultores externos especializados, particularmente en el contexto de diagnósticos, estudios y recomendaciones estratégicas desarrolladas por firmas consultoras como BCG, cuyos análisis y propuestas generaron nuevos insumos para la evolución de procesos, modelos de gobernanza, agilidad organizacional, generación de valor y transformación institucional.
6. Evolución de los enfoques de gestión y agilidad, incorporando modelos híbridos y adaptativos que respondieran a las características de las distintas iniciativas institucionales, así como a los cambios impulsados por las nuevas orientaciones de gestión y gobernanza de la Dirección.
7. Implementación gradual de nuevos modelos de trabajo presencial, incluyendo la adopción de esquemas de presencialidad mínima de dos días por semana, que requirieron ajustes en la gestión de equipos, coordinación, comunicación y seguimiento de las iniciativas, implicando procesos de adecuación física, logística y operativa para los equipos de trabajo y los mecanismos de coordinación institucional.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

8. Mayor interacción con modelos de servicios compartidos y estructuras especializadas, incluyendo la consolidación de relaciones de trabajo con equipos especializados de soporte, servicios corporativos y capacidades digitales como Popular Digital y otras dependencias transversales del Conglomerado, fortaleciendo la coordinación requerida para ejecutar iniciativas de transformación de alcance institucional.
9. Incremento de los requerimientos regulatorios y de gobernanza tecnológica, derivados principalmente de la implementación del Acuerdo CONASSIF 5-24, de auditorías internas y de la adopción de marcos de referencia internacionales, que demandaron una actualización continua de normativa, procesos, controles y mecanismos de seguimiento.
10. Mayor necesidad de adaptación ante un entorno cada vez más dinámico e incierto, caracterizado por cambios frecuentes en prioridades institucionales, surgimiento de nuevas iniciativas estratégicas y regulatorias, restricciones de recursos y expectativas crecientes sobre la generación de valor, obligando a fortalecer las capacidades de planificación, gestión del cambio, priorización y toma de decisiones.

En conjunto, estos cambios configuraron un entorno de transformación permanente que exigió fortalecer las capacidades de gobernanza, coordinación, adaptación organizacional y gestión del cambio, contribuyendo a la evolución de una gestión de portafolio más integrada, orientada a valor y alineada con las necesidades estratégicas del Banco.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Al inicio del período, el Área se encontraba consolidando sus procesos de gobierno, gestión de proyectos y control interno como parte del nuevo modelo organizacional. Desde la jefatura se promovió una forma de trabajo más ordenada y sistemática, con mecanismos formales para las autoevaluaciones de control interno, la gestión del riesgo operativo y la revisión periódica de los procesos bajo el marco COBIT. Esto permitió identificar con mayor claridad oportunidades de mejora en automatización, gestión de beneficios, estandarización metodológica y actualización normativa.

Al cierre del período, el AFMP cuenta con prácticas de control interno más consolidadas, respaldadas por la participación sistemática en las autoevaluaciones, el resguardo de evidencias, la atención de requerimientos regulatorios y el seguimiento de planes de mejora. Las evaluaciones de los procesos COBIT APO05 Gestionar el Portafolio, BAI01 Gestionar Programas y BAI11 Gestionar Proyectos muestran avances frente a la situación inicial, especialmente en gobernanza, priorización, gestión de beneficios, casos de negocio, seguimiento ejecutivo y controles asociados a la transformación.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Como parte de esta evolución, el equipo trabajó en el cierre progresivo de brechas regulatorias y de madurez, la actualización normativa, la clarificación de roles, la gestión integral de beneficios y la mejora de las herramientas de seguimiento. En paralelo, se fortaleció la gestión del riesgo operativo del proceso APO05 mediante la identificación, evaluación y seguimiento de riesgos y planes de mitigación registrados en OpRisk.

Al cierre de la gestión, la unidad mantiene un nivel de cumplimiento ampliamente satisfactorio en las evaluaciones de Control Interno, Riesgo Operativo y Autoevaluación de Procesos COBIT, mostrando avances relevantes en el cierre de brechas identificadas por CONASSIF, el fortalecimiento de la gobernanza institucional, la gestión de beneficios y la madurez de los procesos de portafolio, programas y proyectos.

Acciones sobre el Control Interno

Como parte de la consolidación organizacional del AFMP, desde la jefatura se promovió el fortalecimiento de prácticas de control interno que permitieran una gestión más ordenada, transparente y trazable. El trabajo se concentró en la gestión documental, la definición de responsabilidades, la administración de accesos, el seguimiento operativo y el resguardo de evidencias.

Al cierre del período, estas prácticas forman parte de la gestión habitual del Área. El AFMP participa de forma sistemática en la Autoevaluación de Control Interno, conserva evidencia de los controles aplicados y da seguimiento al cumplimiento de las disposiciones institucionales en materia documental, operativa, normativa, de capacitación, comunicación y rendición de cuentas sobre el portafolio.

En cumplimiento de la Ley General de Control Interno N.º 8292, el Área formalizó procedimientos, documentó evidencias, estableció controles preventivos y mecanismos de seguimiento, y atendió oportunamente los requerimientos de autoevaluación institucional. Estas acciones fortalecieron la trazabilidad, la transparencia y el control de las actividades bajo su responsabilidad.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Principales Logros

1. Gestión de Portafolio: Fortalecimiento de la gobernanza, la rendición de cuentas y la gestión basada en valor

Durante el período 2024-2026, el AFMP fortaleció la gestión del portafolio de transformación con una mirada más integral y orientada al valor. Desde la jefatura se promovieron mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas para las instancias de gobierno, incorporando información sobre avances, entregas de valor, riesgos, impedimentos, presupuesto y beneficios.

La reportería ejecutiva evolucionó de un seguimiento centrado en proyectos hacia una lectura más amplia del desempeño, el uso de recursos y la generación de valor. Los informes, dashboards e indicadores fortalecieron la trazabilidad, la calidad de los datos y la toma de decisiones basada en evidencia.

También se fortaleció la gestión de beneficios mediante la depuración y validación de líneas base, fórmulas de cálculo, fuentes, evidencias, metas y responsables, diferenciando el avance de las actividades de la generación efectiva de resultados.

La información del portafolio apoyó además la adopción de enfoques predictivos, adaptativos e híbridos, con seguimiento a MVP, entregables de valor, dependencias e interacciones entre equipos.

La gobernanza se sostuvo mediante revisiones periódicas con patrocinadores, reportes a instancias superiores y espacios de coordinación para atender riesgos, impedimentos y decisiones requeridas. La gestión de riesgos e impedimentos avanzó hacia un enfoque preventivo y de portafolio, con espacios regulares de revisión y escalamiento coordinados con DIRT y DIREO.

En cuanto a la gestión financiera, se consolidaron insumos sobre costos, uso de recursos, capacidad instalada y capitalización bajo NIC 38, fortaleciendo el análisis y la rendición de cuentas sobre las inversiones.

Principales avances

- Consolidación de informes ejecutivos y dashboards para CCE, CCTI, patrocinadores, Dirección General y otros órganos de gobierno.
- Evolución de la rendición de cuentas hacia una gestión basada en datos, trazabilidad y evidencia verificable.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Fortalecimiento del seguimiento de entregas de valor y beneficios asociados a las iniciativas del portafolio.
- Actualización, depuración y validación de beneficios incorporando líneas base, fórmulas, fuentes, evidencia y responsables
- Evolución de indicadores para enfoques predictivos, adaptativos e híbridos y fortalecimiento de la gestión ágil del portafolio.
- Fortalecimiento de la gobernanza mediante sesiones periódicas de seguimiento con patrocinadores y espacios de revisión de riesgos e impedimentos.
- Desarrollo de propuestas metodológicas para mejorar la evaluación financiera, la rentabilidad de iniciativas y la materialización de beneficios.
- Consolidación de información relacionada con costos, uso de recursos, capacidad instalada y capitalización de costos para fortalecer la gestión financiera del portafolio.

La evolución de la gestión del portafolio permitió fortalecer la gobernanza de la transformación institucional mediante una rendición de cuentas más transparente, basada en datos y orientada a la generación de valor, incorporando una visión integrada de beneficios, riesgos, impedimentos, recursos y desempeño financiero que contribuye a una toma de decisiones más informada y alineada con los objetivos estratégicos del Banco.

2. Fortalecimiento del Marco Normativo, la Gobernanza y la Gestión de Valor

Durante el período se impulsó la actualización del marco normativo de portafolio, programas y proyectos, con énfasis en gobernanza, generación de valor, beneficios y alineamiento estratégico de las inversiones.

Como parte de este proceso, se lideró la definición de los procesos APO05 Gestionar el Portafolio, BAI01 Gestionar Programas y BAI11 Gestionar Proyectos, así como la construcción y actualización de la normativa asociada para la Dirección de Gestión de Transformación, asegurando su articulación con los procesos organizacionales relacionados y el cumplimiento de los requerimientos establecidos en el Acuerdo CONASSIF 5-24.

Las actualizaciones incorporaron referentes como COBIT 2019, PMBOK Sexta y Séptima Edición, TOGAF y el Estándar para la Dirección de Programas, además de mejoras derivadas de auditorías, autoevaluaciones y brechas regulatorias.

Uno de los principales logros fue la consolidación de un modelo de gobernanza basado en valor, mediante la formalización del Centro de Excelencia de Valor (CoE de Valor) y la incorporación de criterios de arquitectura empresarial, análisis financiero, gestión de riesgos, cumplimiento regulatorio, seguridad y ciberseguridad en los procesos de evaluación y priorización de iniciativas.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

El marco también incorporó enfoques predictivos, adaptativos e híbridos, prácticas de gestión de programas, coordinación de interdependencias y gobernanza de impedimentos. Con ello se dejaron bases más sólidas para una gestión institucional orientada al valor y a beneficios sostenibles.

Pendientes

- Validación de la normativa correspondiente al proceso APO05 para su posterior publicación.
- Ajuste y actualización de los artefactos asociados a la gestión de portafolios, programas y proyectos, considerando las observaciones recibidas en los talleres realizados y las mejores prácticas aplicables.
- Ejecución de las capacitaciones sobre la normativa de gestión de proyectos y programas dirigidas a las dependencias DIRTÍ y DIREO.
- Validación de la propuesta consolidada de la Metodología para la Administración del Portafolio, Programas y Proyectos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- Incorporación de las observaciones y ajustes finales derivados del proceso de validación de la metodología consolidada, para su remisión a la División Gestión de Procesos para la correspondiente validación.
- Ejecución del plan de capacitación metodológica para la Dirección Gestión de Transformación.
- Sensibilización, capacitación y comunicación sobre procedimientos de Gestión del Portafolio hacia las dependencias organizacionales relacionadas y usuarias de los servicios de la Dirección Gestión de Transformación.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

3. App de Gestión de Portafolio y Beneficios

Como parte de la estrategia de fortalecimiento de la gestión del portafolio institucional y de la evolución de las capacidades digitales de la Dirección, el AFMP impulsó el diseño funcional de una nueva App de Gestión de Portafolio y Beneficios, concebida como la herramienta institucional para administrar de forma integrada el ciclo de vida de las iniciativas, programas, proyectos y beneficios. Esta iniciativa surgió de la necesidad de sustituir el manejo manual y fragmentado de la información por una solución única con trazabilidad completa desde la identificación de una iniciativa hasta la materialización y seguimiento de los beneficios generados.

Para ello, se desarrolló y formalizó la definición funcional de la solución sobre Power Apps, incluyendo la estructura de cuatro módulos principales (Administración, Mi Gestión, Gestión de Portafolio y Gestión de Beneficios), la definición de la jerarquía de entidades del portafolio (Iniciativa → Caso de Negocio → Programa → Proyecto → Beneficio), la segmentación de perfiles de acceso (Ejecutivo, Operativo y Consulta), catorce historias de usuario documentadas en Azure DevOps y dos versiones de prototipos funcionales. Durante este proceso se incorporaron requerimientos metodológicos, regulatorios, de control interno y de gestión de beneficios que permitirán que la herramienta centralice, en una única plataforma, la administración de formularios, controles, indicadores, reportería y documentación de proyectos. Al cierre del presente informe, la solución se encuentra en fase de desarrollo por parte de Tecnología de Información.

Paralelamente, y como parte de los preparativos necesarios para la futura implementación de la herramienta, se fortalecieron los mecanismos de control y calidad de la información del portafolio. Entre las acciones ejecutadas se encuentra la estandarización de la revisión de accesos y permisos del personal, la homologación de perfiles para puestos con responsabilidades similares y el fortalecimiento de los controles asociados a la administración de la información institucional.

Asimismo, en atención al hallazgo AIRI-30-2025 de Auditoría Interna, se ejecutaron actividades orientadas a garantizar que la información que alimentará la futura solución cumpla con los requisitos normativos y de calidad requeridos. En materia de beneficios, se realizó la revisión y validación integral de la Matriz de Beneficios para la totalidad de los proyectos del portafolio, verificando el cumplimiento de los quince campos normativos establecidos y gestionando la regularización de la información pendiente mediante coordinaciones formales con patrocinadores y responsables de negocio. Como resultado, se alcanzó una normalización aproximada del 90% de la información de beneficios del portafolio.

De igual forma, se ejecutó la migración de la información documental desde PWA (Project Web App) hacia el nuevo repositorio institucional denominado Expediente Único de Proyecto en SharePoint, realizando simultáneamente una revisión de completitud documental por proyecto y formalizando los resultados mediante las respectivas actas de revisión. Este trabajo permitió consolidar un repositorio único de información, generar un Informe de Completitud Documental y establecer una línea base confiable para la futura operación de la App de Gestión de Portafolio y Beneficios.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

En conjunto, estas acciones no solo fortalecieron el control interno, la gestión documental y la gobernanza del portafolio, sino que permitieron dejar preparada la estructura funcional, documental y de información necesaria para la implementación de una plataforma institucional orientada a la gestión integral del portafolio, la medición de beneficios y la generación de valor para el Banco.

4. Centro de Excelencia de Valor (CoE de Valor)

Uno de los avances más relevantes del período fue la construcción y puesta en operación del Centro de Excelencia de Valor (CoE de Valor), concebido como una capacidad institucional para gestionar integralmente las iniciativas de transformación desde su formulación hasta la definición de la ruta de atención más adecuada. Su propósito fue fortalecer el alineamiento estratégico, mejorar la calidad de las iniciativas, incrementar la transparencia en la toma de decisiones y promover la generación de beneficios mediante un proceso estructurado y colaborativo.

La implementación del CoE permitió evolucionar desde una atención aislada de iniciativas hacia un modelo de trabajo interdisciplinario que integra la experiencia de las tres direcciones que conforman la Dirección General de Transformación: DIRGTR, DIRTÍ y DIREO. A través de una estructura formal de gobernanza y un equipo operativo multidisciplinario, se consolidó un espacio permanente de análisis técnico y coordinación que reúne capacidades de formulación de proyectos, arquitectura empresarial, procesos, relaciones de negocio, ciberseguridad, arquitectura tecnológica y otras áreas especializadas según la naturaleza de cada iniciativa.

Como resultado, se fortaleció la capacidad institucional para gestionar la demanda de transformación, optimizar el uso de la capacidad instalada y orientar las iniciativas hacia la alternativa de atención más adecuada, ya fuera un proyecto, programa, mejora de procesos, requerimiento tecnológico, esfuerzo operativo o caso de negocio. Este enfoque permitió incorporar criterios de valor, complejidad, viabilidad, alineamiento estratégico y beneficios esperados desde etapas tempranas del análisis.

Durante su evolución se desarrollaron talleres de construcción, sesiones de análisis conjunto, mecanismos de clasificación y priorización, instrumentos de evaluación, posturas técnicas y reportes periódicos de desempeño que permitieron mejorar progresivamente el flujo de iniciativas y la calidad de las propuestas recibidas. Los informes de seguimiento evidencian además la incorporación de prácticas de mejora continua, medición de tiempos de atención, seguimiento a iniciativas cerradas y ajustes al modelo operativo para incrementar su efectividad.

Adicionalmente, se impulsó un plan de comunicación e inducción orientado a socializar el modelo, dar visibilidad al flujo de iniciativas y promover su adopción por parte de las diferentes dependencias de la organización. Este esfuerzo busca consolidar el CoE de Valor como el mecanismo institucional para canalizar, analizar y orientar las iniciativas de transformación, fortaleciendo la comprensión de los roles, criterios y beneficios asociados al proceso.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Principales avances

- Diseño, formalización y puesta en operación del CoE de Valor como mecanismo institucional de gestión de iniciativas.
- Integración efectiva de capacidades de DIRGTR, DIRTÍ y DIREO mediante un modelo de trabajo colaborativo e interdisciplinario.
- Implementación de mecanismos de clasificación, priorización y orientación de iniciativas basados en criterios objetivos de valor, complejidad y alineamiento estratégico.
- Desarrollo de talleres, sesiones de construcción y análisis conjunto que fortalecieron la calidad de las iniciativas y redujeron reprocesos.
- Consolidación de indicadores e informes periódicos para medir el desempeño del flujo de iniciativas y promover la mejora continua.
- Ejecución de acciones de comunicación e inducción para apoyar la adopción organizacional del modelo.

El CoE de Valor permitió consolidar una capacidad organizacional compartida entre DIRGTR, DIRTÍ y DIREO para gestionar de forma más eficiente la demanda de transformación, fortaleciendo la colaboración interdisciplinaria, la optimización de la capacidad instalada, la calidad de las decisiones y la orientación de las iniciativas hacia la generación de valor para la organización.

Actividades en Progreso – CoE de Valor II Semestre

- Planificación y coordinación de la Agenda CoE de Valor para el II Semestre, asegurando la programación de actividades, reuniones de seguimiento y alineación con los objetivos estratégicos del negocio.
- Desarrollo e implementación del Plan de Comunicación CoE de Valor, incluyendo la definición de mensajes clave, canales de comunicación y acciones de difusión para fortalecer el conocimiento y adopción de las iniciativas.
- Elaboración y actualización de los Informes de Desempeño del CoE de Valor, mediante la recopilación, análisis y presentación de indicadores que permitan medir el avance y los resultados alcanzados durante el segundo semestre.
- Gestión y seguimiento de la Atención de Iniciativas del Segundo Semestre, coordinando actividades, monitoreando avances, identificando riesgos y asegurando el cumplimiento oportuno de los compromisos establecidos.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Proyectos más relevantes

Proyecto Piedra 1: Madurez de Procesos de Portafolio, Programas y Proyectos

El Proyecto Piedra 1 tuvo como propósito fortalecer la madurez institucional de los procesos APO05 Gestionar el Portafolio, BAI01 Gestionar Programas y BAI11 Gestionar Proyectos, alineándolos con COBIT 2019 y los requerimientos regulatorios vigentes.

Como resultado, se logró alcanzar un **Nivel de Capacidad 3 con evaluación fuerte** en los tres procesos evaluados, consolidando capacidades de gobernanza, gestión de beneficios, seguimiento del portafolio, gestión de programas y administración de proyectos. El proyecto finalizó con la totalidad de los entregables previstos completados y con un cumplimiento del plan de cierre de brechas superior al 99%, fortaleciendo de forma significativa la trazabilidad de las inversiones, la toma de decisiones y la generación de valor institucional

Principales entregables

- Publicación y mejora continua de la Guía de Gestión de Iniciativas.
- Publicación de la Guía para Fundamentar Iniciativas (Caso de Negocio).
- Fortalecimiento del esquema de roles y responsabilidades (RACI) para los procesos. [
- Implementación de prácticas de monitoreo y reporte de beneficios.
- Actualización e implementación del procedimiento de gestión de cambios
- Incorporación del portafolio de inversiones y servicios de TI al modelo de gestión del portafolio.
- Fortalecimiento de las herramientas de información para portafolio, programas y proyectos.
- Implementación de prácticas de calidad documental y seguimiento sistemático del desempeño del portafolio.

Estado de madurez alcanzado

Proceso	Situación inicial	Situación final
APO05 Gestionar el Portafolio	Capacidad 0 - 45%	Capacidad 3 - 87%
BAI01 Gestionar Programas	Capacidad 2 - 64%	Capacidad 3 - 87%
BAI11 Gestionar Proyectos	Capacidad 2 - 64%	Capacidad 3 - 92%

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Principales hallazgos y pendientes

- Se comprobó que la mejora de la madurez institucional requiere no solo actualización normativa, sino también la adopción efectiva de prácticas de gobernanza, seguimiento y gestión de beneficios.
- Se fortaleció el involucramiento de los responsables de los procesos mediante mecanismos de gobernanza, rendición de cuentas y seguimiento periódico.
- La implementación del proceso de gestión de programas inició su utilización práctica dentro de la gestión del portafolio, aprovechando la madurez previamente alcanzada en la gestión de proyectos.
- Al cierre del proyecto permanecía pendiente la publicación formal de algunas actualizaciones del proceso APO05, debido a revisiones y validaciones finales requeridas por las áreas involucradas, sin afectar los resultados de madurez alcanzados.

Proyecto Piedra 2 - Flujo del CoE de Valor

Evolución, valor generado y principales resultados

Proyecto de análisis de proceso con metodología DMAIC que produjo como resultado el diseño e implementación del flujo de atención de iniciativas desde la etapa de ideación hasta la implementación y monitoreo de beneficios acorde con las actividades del proceso Gestionar el Portafolio (APO 05 de Cobit 2019) coordinando la participación de dependencias de Arquitectura Empresarial, Innovación, División de Gestión de Procesos, División de Mejora Continua e Innovación, Administración de las Relaciones de TI, Arquitectura Tecnológica, Seguridad de la Información y Ciberseguridad produciendo como resultado el Flujo de iniciativas de valor y el Centro de Excelencia de Valor como un equipo multidisciplinario, autónomo, resolutorio que valora la calidad de la iniciativa, prioriza su atención, ejecuta análisis técnicos, orienta su ruta de implementación con base en el alineamiento con la Estrategia organizacional.

1. Diagnóstico y diseño

- Identificación de reprocesos, duplicidad de esfuerzos, falta de integración entre áreas y ausencia de un flujo único para el cliente interno.
- Realización de talleres participativos, análisis de situación actual y construcción de una hoja de ruta de mejora.

2. Construcción del modelo

- Definición de gobernanza, roles, criterios de análisis y flujo de trabajo.
- Diseño de mecanismos de clasificación, priorización y orientación de iniciativas.
- Elaboración de la normativa y documentación de soporte.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

3. Implementación y transición operativa

- Puesta en operación del CoE de Valor.
- Inicio de sesiones periódicas de análisis interdisciplinario.
- Generación de indicadores de desempeño y seguimiento continuo.
- Comunicación y adopción gradual en las áreas usuarias.

Entregas de valor

Los beneficios alcanzados trascienden la implementación de un proceso y generan capacidades organizacionales permanentes:

- Implementación del **CoE de Valor** como mecanismo institucional para la evaluación y orientación de iniciativas.
- Mayor integración entre DIRGTR, DIRTÍ y DIREO para el análisis y atención de necesidades organizacionales.
- Mejor utilización de la capacidad instalada al direccionar las iniciativas hacia la ruta de atención más apropiada.
- Incremento de la transparencia y trazabilidad en la toma de decisiones sobre inversiones e iniciativas.
- Incorporación de una visión centrada en beneficios, valor organizacional y experiencia del cliente interno.

Entregas de proceso

Como resultado del proyecto se formalizaron activos organizacionales que continúan operando:

- Flujo institucional de gestión de iniciativas.
- CoE de Valor en operación con sesiones semanales y atención continua.
- Guía y normativa para la gestión de iniciativas.
- Mecanismos de clasificación y priorización de iniciativas.
- Indicadores de desempeño y seguimiento operativo.
- Instrumentos para orientación de iniciativas mediante posturas técnicas interdisciplinarias.

Integración organizacional lograda

Uno de los mayores aportes del proyecto fue la consolidación de un modelo de trabajo colaborativo entre dependencias que anteriormente participaban de forma aislada. La operación del CoE integró capacidades de:

- AFMP.
- Administración de las Relaciones (AAR).
- Gestión de Procesos.
- Arquitectura Empresarial.
- Arquitectura Tecnológica.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Ciberseguridad.
- Dependencias especializadas convocadas según la naturaleza de cada iniciativa.

Esta integración permitió que las iniciativas fueran valoradas de manera conjunta, evitando análisis sucesivos y reduciendo reprocesos para las áreas solicitantes.

Principales hallazgos

Fortalezas observadas

- Se logró institucionalizar un mecanismo formal de gobernanza para la gestión de iniciativas.
- Se consolidó una cultura de trabajo interdisciplinario orientada a la resolución conjunta de necesidades organizacionales.
- Se fortaleció la calidad de entrada de las iniciativas mediante talleres, acompañamiento y criterios homogéneos de evaluación.
- Se establecieron mecanismos permanentes de medición y mejora continua

Oportunidades de mejora

- Continuar optimizando los tiempos de atención mediante segmentación de iniciativas por nivel de complejidad.
- Fortalecer indicadores de beneficios generados posteriores a la orientación del CoE.
- Profundizar la medición de capacidad instalada y carga de trabajo de los participantes.
- Avanzar hacia mayores niveles de automatización y trazabilidad digital del flujo. El proyecto eliminó este entregable del alcance inicial por impedimentos materiales y utilizó mecanismos alternativos de seguimiento.

Comunicación y adopción organizacional

Se realizaron sesiones de comunicación, inducción y presentación del modelo a distintas dependencias para promover el conocimiento y la utilización del CoE de Valor como punto único de ingreso y orientación de iniciativas. Adicionalmente se comunicó por medio de infografías y vídeos explicativos en el Boletín Corporativo para dar a conocer su funcionamiento a nivel Conglomerado.

La Piedra 2 permitió transformar una necesidad operativa en una capacidad organizacional permanente, consolidando el CoE de Valor como un mecanismo de gobernanza, colaboración interdisciplinaria y generación de valor que optimiza el uso de la capacidad instalada de DIRGTR, DIRT y DIREO, fortalece la calidad de las iniciativas institucionales y contribuye a una toma de decisiones más eficiente, transparente y orientada a beneficios.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

La operación resultante del proyecto fue puesta en operación, dotado de capacidad organizacional, formalizado, normado y se encuentra en mejora continua habiendo analizado y orientado 15 iniciativas de valor desde noviembre de 2025 a la fecha.

Proyecto Piedra 3 Centro de Excelencia de Agilidad (CoE de Agilidad)

El proyecto “Piedra 3” evolucionó desde una iniciativa orientada a fortalecer la aplicación de prácticas ágiles en proyectos estratégicos hacia la construcción de un Centro de Excelencia de Agilidad (CoE de Agilidad) enfocado en el desarrollo de capacidades, acompañamiento a equipos, gobernanza, herramientas de gestión y seguimiento continuo. Su propósito fue fortalecer la gestión de proyectos mediante la adopción de prácticas ágiles, la estandarización de herramientas y la generación de información para la toma de decisiones.

Evolución del proyecto

La iniciativa inició en febrero de 2025 bajo el patrocinio de Arlyn Brenes Cordero, con Olga Hidalgo Chavarría como Product Owner. Inicialmente se concentró en fortalecer capacidades en DIRGTR y DIRT1 a través de formación especializada, adopción de prácticas ágiles y herramientas de gestión. Posteriormente evolucionó hacia un modelo más amplio de acompañamiento y madurez organizacional.

Como resultado, se desarrollaron instrumentos para la evaluación y priorización de equipos, esquemas de coaching, indicadores de desempeño, prácticas de gestión en Azure DevOps y mecanismos de seguimiento para equipos ágiles y proyectos estratégicos.

Principales entregables

- Implementación de un modelo institucional para promover la adopción de prácticas ágiles.
- Formación, coaching y acompañamiento a equipos y líderes de proyecto.
- Incorporación de mecanismos de seguimiento y control mediante Azure DevOps y dashboards de gestión.
- Desarrollo de indicadores para evaluar madurez, desempeño y evolución de equipos.
- Definición de una estructura de Agile Coaches para apoyar la mejora continua.
- Seguimiento y acompañamiento a proyectos prioritarios y equipos premium.

Entregas de proceso

Como parte de la institucionalización del modelo se desarrollaron los siguientes activos organizacionales:

- Marco funcional del CoE de Agilidad.
- Definición de gobernanza, roles y responsabilidades.
- Instrumentos para evaluación y priorización de equipos.
- Checklist para líderes y gestores de proyectos.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Dashboards e indicadores para seguimiento de proyectos y equipos.
- Estructura de Agile Coaches.
- Backlog de mejora continua y hoja de ruta evolutiva del CoE.

Integración y seguimiento

Uno de los principales aportes del CoE fue consolidar un espacio permanente de coordinación entre AFMP, DIRT1 y los equipos participantes. Se establecieron sesiones periódicas de trabajo para revisar avances, planificaciones, retrospectivas, gestión del backlog e impedimentos, utilizando Azure DevOps como herramienta común de trazabilidad y seguimiento.

Asimismo, se desarrolló una capacidad continua de monitoreo mediante Sprint Planning, Sprint Reviews, retrospectivas y dashboards ejecutivos, permitiendo dar seguimiento al estado de proyectos, riesgos, impedimentos, incidencias y evolución de equipos estratégicos.

Principales hallazgos

Fortalezas alcanzadas

- Se estableció una base organizacional para la adopción de prácticas ágiles.
- Se desarrollaron herramientas, indicadores y mecanismos de seguimiento antes inexistentes de forma estructurada.
- Se fortaleció la gestión de impedimentos y la visibilidad de riesgos que afectan la ejecución de proyectos.
- Se consolidaron prácticas de coaching y acompañamiento para equipos y líderes.
- Se promovió una mayor disciplina en la planificación y seguimiento mediante Azure DevOps.

Oportunidades de mejora

- Formalizar completamente la normativa y el modelo operativo del CoE.
- Consolidar la estructura funcional de Agile Coaches y sus indicadores.
- Incrementar la adopción homogénea de prácticas ágiles entre equipos.
- Fortalecer la gestión de capacidad y asignación de recursos para proyectos.
- Continuar evolucionando las métricas y dashboards para medir madurez organizacional y generación de valor.

Uno de los principales activos generados por el proyecto fue la construcción de un backlog estructurado de mejoras en Azure DevOps, orientado a la evolución continua del CoE. Este backlog contempla iniciativas relacionadas con gobernanza, Agile Coaching, indicadores, madurez de equipos, herramientas, priorización, gestión de recursos, adopción de prácticas ágiles y estandarización metodológica.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Más que la implementación de prácticas ágiles aisladas, el principal resultado de la Piedra 3 fue dejar capacidades permanentes para acompañar, medir y mejorar la ejecución de proyectos estratégicos, así como una hoja de ruta clara para continuar fortaleciendo la gobernanza, operación y madurez del Centro de Excelencia de Agilidad.

Capacidades institucionales instaladas

Al cierre de la gestión, el aporte del AFMP no se limita a productos o documentos individuales. El trabajo conjunto del equipo y de las dependencias aliadas deja capacidades que pueden seguir evolucionando y generando valor para la organización:

- Gestión integrada del portafolio, programas y proyectos, con mayor trazabilidad y orientación al valor.
- Gobernanza de iniciativas mediante el CoE de Valor y espacios interdisciplinarios de análisis y decisión.
- Prácticas fortalecidas para la identificación, validación, seguimiento y reporte de beneficios.
- Reporterías ejecutivas, dashboards e indicadores para la rendición de cuentas y la toma de decisiones.
- Marco metodológico y normativo actualizado, alineado con requerimientos regulatorios y buenas prácticas.
- Capacidades de agilidad, acompañamiento a equipos y trazabilidad mediante Azure DevOps.
- Diseño funcional y base documental para la futura App de Gestión de Portafolio y Beneficios.

Estas capacidades representan una base de continuidad para que la Dirección siga fortaleciendo la colaboración, la gobernanza y la generación de valor institucional.

Administración de Recursos Financieros

La administración presupuestaria se realiza de forma centralizada desde la Dirección de Gestión de Transformación, por lo que el AFMP no administra un presupuesto propio. No obstante, el Área aportó información para el análisis financiero del portafolio, especialmente en materia de costos de proyectos, uso de recursos, capitalización y seguimiento de beneficios.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Sugerencias y observaciones

Más allá de los logros, los procesos y los resultados obtenidos, me gustaría dejar algunas reflexiones que nacen de la experiencia acumulada durante estos años y que considero pueden aportar a la evolución de la Dirección y de la gestión institucional.

- La primera tiene que ver con las **personas**. En muchas ocasiones nos enfocamos en roles, capacidades técnicas, cargas de trabajo y cumplimiento de objetivos, pero pocas veces dedicamos suficiente tiempo a comprender qué motiva a cada colaborador, qué le interesa desarrollar, qué habilidades desea fortalecer o incluso qué tipo de trabajo le genera mayor satisfacción. Conocer esas aspiraciones permite construir equipos más comprometidos y con mejores posibilidades de crecimiento. No todas las personas quieren especializarse en inteligencia artificial, gestión de proyectos o tecnología. Algunas encontrarán mayor interés en experiencia de usuario, gestión del cambio, agilidad, análisis, arquitectura empresarial o cualquier otra disciplina. Brindar espacios para que cada persona pueda desarrollarse en aquello que le apasiona genera mayor valor tanto para la organización como para el colaborador.
- También considero importante recordar que la mejora continua no debe significar abandonar lo que ya está definido y funciona. La normativa, los procesos y las mejores prácticas existen porque recogen experiencias, aprendizajes y controles que agregan valor. **Innovar no es sustituir permanentemente lo anterior**; es evolucionarlo de manera consciente. Para ello resulta fundamental que las personas conozcan realmente la normativa, comprendan el propósito de los procesos y entiendan por qué se hacen las cosas de determinada manera. ***Cuando existe comprensión, el cumplimiento deja de ser una obligación y se convierte en una herramienta para trabajar mejor.***
- En materia de **agilidad**, considero importante seguir fortaleciendo una visión común sobre su significado. La agilidad no es hacer las cosas más rápido, ni reducir controles, ni simplificar decisiones. La agilidad consiste en aprender continuamente, generar valor de forma incremental, adaptarse cuando el entorno cambia y corregir el rumbo cuando es necesario. Implica también crear entornos donde exista espacio para experimentar, equivocarse, aprender y mejorar sin que el error sea visto únicamente como un fracaso.
- Otro aspecto que considero fundamental es la **comunicación**. Durante la gestión observé que muchos requerimientos, decisiones o lineamientos pasan por múltiples niveles y canales antes de llegar a las personas que finalmente ejecutan el trabajo. En ese recorrido, la información muchas veces se interpreta, se simplifica o se transforma, generando confusión y retrabajos. Considero que existe una oportunidad importante para fortalecer los mecanismos de comunicación y acercar más a los equipos con quienes toman las decisiones, promoviendo canales más directos, claros y oportunos.
- En cuanto a la **gestión de proyectos**, considero que aún existe una oportunidad relevante para reducir las diferencias de criterio y ejecución entre las dos divisiones. La coexistencia de distintas formas de trabajar ha generado, en algunos momentos, interpretaciones diferentes sobre la normativa, las metodologías y las expectativas de gestión. Lograr una visión más integrada ayudaría a fortalecer la consistencia institucional y facilitaría la evolución de los procesos.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

- De igual forma, la relación con Tecnología de Información podría evolucionar hacia un modelo de construcción continua y corresponsabilidad. Más que una dinámica basada en la gestión y escalamiento de impedimentos, considero que los mejores resultados se obtienen cuando negocio, transformación y tecnología trabajan como **socios permanentes** en la construcción de soluciones comunes.
- Finalmente, si tuviera que destacar una experiencia que valdría la pena replicar, sería la del **Centro de Excelencia de Valor**. Es uno de los espacios más cercanos a una verdadera construcción colaborativa que he observado en la organización. Personas de diferentes disciplinas trabajan con un objetivo común, aportando desde sus especialidades y dejando en segundo plano los límites tradicionales entre áreas. Esa forma de trabajo demuestra que es posible avanzar hacia una organización menos fragmentada y más enfocada en objetivos compartidos.
- Probablemente el mayor **reto cultural** que enfrentamos siga siendo la gestión en silos; por ello considero que los modelos colaborativos, transversales y orientados a valor deben seguir fortaleciéndose como parte de la evolución institucional.

Más que una recomendación específica, mi principal reflexión es que el futuro de la gestión no dependerá únicamente de nuevas metodologías, estructuras o herramientas, sino de nuestra capacidad de colaborar, aprender juntos y construir soluciones con una visión compartida de valor para la organización, las personas y nuestros clientes.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República

Durante la gestión, no correspondió la atención de solicitudes de la Contraloría General de la República.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

Informe de Estado del Plan de Cierre de Brechas CONASSIF 05-24

Como parte del fortalecimiento del marco normativo institucional y del proceso de adaptación al Acuerdo CONASSIF 5-24, durante el período de gestión se impulsó la definición, formalización, implementación y evaluación de los procesos APO05 Gestionar el Portafolio, BAI01 Gestionar Programas y BAI11 Gestionar Proyectos, adoptando como referencia las prácticas de COBIT 2019. El trabajo desarrollado permitió fortalecer los mecanismos de gobernanza, gestión de

INFORME FINAL DE GESTIÓN

portafolio, programas y proyectos, así como establecer controles, procedimientos, artefactos y estructuras de seguimiento alineadas con las mejores prácticas internacionales y los requerimientos regulatorios aplicables.

Como resultado de este proceso, las evaluaciones de capacidad efectuadas muestran que los tres procesos alcanzaron un **Nivel de Capacidad 3 con evaluación fuerte**, evidenciando un grado significativo de institucionalización, documentación y aplicación de las prácticas definidas.

Proceso COBIT	Nombre BP	Resultado
APO05	Gestionar el Portafolio	Nivel de Capacidad 3 – Evaluación Fuerte (87%)
BAI01	Gestionar Programas	Nivel de Capacidad 3 – Evaluación Fuerte (87%)
BAI11	Gestionar Proyectos	Nivel de Capacidad 3 – Evaluación Fuerte (93%)

Los resultados obtenidos evidencian una implementación sólida de los procesos definidos y un avance significativo en el cierre de brechas regulatorias y metodológicas. No obstante, se identifican algunos aspectos cuya consolidación continuará posterior al cierre de la presente gestión:

- La ejecución del plan de capacitación e involucramiento de partes interesadas para los tres procesos no alcanzó el 100% de la cobertura prevista; sin embargo, el esquema de gobernanza, comunicación y participación impulsado desde la DIRGTR ha permitido un nivel adecuado de involucramiento de los actores clave y contribuyó positivamente a los resultados de las evaluaciones realizadas.
- En el proceso APO05 Gestión del Portafolio se incorporaron los ajustes requeridos para documentar formalmente la práctica APO05.01 relacionada con la gestión de fuentes de financiamiento y presupuesto; no obstante, al cierre de la gestión se encontraba pendiente la publicación oficial de la versión actualizada del proceso.
- Asimismo, se incorporó dentro de APO05 la gestión del Portafolio de Inversiones de TI, trabajo realizado en coordinación con las áreas responsables de la DIRTi. Aunque el contenido fue desarrollado y consensuado, se mantiene pendiente la publicación oficial del proceso una vez concluidas las observaciones finales planteadas por dicha Dirección.
- En el caso de BAI01 Gestión de Programas, aunque se trata de una práctica menos utilizada históricamente por la organización, se inició su aplicación progresiva dentro del modelo de gestión de portafolio, aprovechando la experiencia y capacidades previamente consolidadas en la gestión de proyectos.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Requerimientos de SUGEF de portafolio

Durante el período de gestión se brindó atención continua a los requerimientos de información formulados por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), aportando insumos relacionados con la gestión del portafolio institucional, transformación digital, proyectos estratégicos, gobierno, continuidad tecnológica, control interno y cierre de brechas regulatorias.

Asimismo, se participó en la preparación y remisión de información requerida para procesos de Supervisión Basada en Riesgos (SBR), contribuyendo al fortalecimiento de los mecanismos de gobernanza, seguimiento, gestión de beneficios y cumplimiento normativo institucional

Atención de requerimientos regulatorios SUGEF 2025

Durante 2025 se atendieron principalmente requerimientos asociados a la evolución de capacidades de gestión, control interno y cumplimiento normativo, vinculados con los procesos de gestión de portafolio, gestión de programas y gestión de proyectos. Se remitieron avances de planes de cierre de brechas de madurez y capacidad sobre los procesos APO05, BAI01 y BAI11, incluyendo la formalización de procesos, fortalecimiento de prácticas de gobernanza, gestión de beneficios, lecciones aprendidas, participación de interesados y seguimiento a programas y proyectos.

Durante 2026 la atención regulatoria se concentró en cuatro grandes líneas:

1. Estudios de Supervisión Basada en Riesgos (SBR)

Se atendieron requerimientos de información para los procesos de supervisión realizados por SUGEF, suministrando información relacionada con riesgos institucionales, gestión tecnológica, transformación digital, proyectos estratégicos, gestión del portafolio y mecanismos de control y seguimiento institucional.

2. Seguimiento de iniciativas estratégicas y transformación digital

Se suministró información sobre el avance de proyectos estratégicos institucionales, incluyendo indicadores de ejecución, rendimiento y cumplimiento de entregables, así como aclaraciones y ampliaciones solicitadas por la Superintendencia respecto a proyectos de transformación y modernización tecnológica.

3. Fortalecimiento del control interno y cierre de brechas regulatorias

Se reportó el avance de planes de trabajo asociados al cumplimiento normativo, gestión de

INFORME FINAL DE GESTIÓN

riesgos, mejora de procesos, madurez de gobierno y control, así como la atención de brechas derivadas de evaluaciones regulatorias y de cumplimiento institucional

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

El informe de Auditoría Interna AIRI-30-2025 identificó cuatro hallazgos asociados a la gestión del portafolio de proyectos, de los cuales dos fueron clasificados como de riesgo medio y dos como de riesgo bajo. Como resultado, se emitieron cinco recomendaciones orientadas al fortalecimiento del marco normativo, la gestión documental, la administración de beneficios, la actualización metodológica y la formalización de los mecanismos de priorización institucional. De las cuales 3 fueron atendidas y aceptadas por la auditoría y 2 se encuentran con prórroga autorizada a diciembre 2026.

Estas recomendaciones fueron incorporadas dentro de los proyectos de mejora y planes de cierre de brechas ejecutados por la Dirección de Gestión de Transformación, contribuyendo a la evolución de los procesos de gobernanza, gestión del portafolio, programas y proyectos, así como al fortalecimiento de los mecanismos de control interno y generación de valor institucional

Nº	Recomendación	Nivel de Riesgo	ESTADO
1	Ajustar las normativas pertinentes para el control adecuado de la estructura y contenido del expediente único de proyectos y el uso de artefactos. Dicho control debe establecer lineamientos sobre el uso de cada repositorio oficial (Project Online y Azure DevOps), regular el flujo de registro y aprobación de solicitudes de cambio (CR), verificar la existencia y actualización de artefactos críticos obligatorios y no obligatorios, así como documentar la justificación de su utilización o no utilización, garantizando la trazabilidad y transparencia en la gestión de proyectos.	Medio	Prórroga 31-12-2026 DIRGTR-037-2026 Responsable: Estefany Vargas
2	Revisar y actualizar la matriz de beneficios para garantizar su alineamiento con las normas internas vigentes y eliminar discrepancias entre la normativa y la herramienta operativa utilizada. La actualización debe incorporar todos los campos normativos requeridos, control de versiones, reglas claras para el registro de información y mecanismos que aseguren que todo beneficio reportado como cumplido disponga de evidencia documental verificable.	Medio	ATENDIDA DIRGTR-049-2026
3	Revisar y ajustar el marco normativo de gestión de proyectos para que se adecúe a las prácticas actuales de la Dirección de Gestión de Transformación, fortaleciendo la coherencia en la aplicación de criterios y artefactos,	Bajo	Prórroga al 31-12-2026 DIRGTR-038-2026

INFORME FINAL DE GESTIÓN

	optimizando la trazabilidad documental y favoreciendo una mejor alineación con los marcos regulatorios vigentes.		Responsable: Estefany Vargas
4	Definir un método para evaluar y revelar el impacto de los proyectos suspendidos dentro del portafolio de proyectos en el cumplimiento del plan estratégico institucional, incorporando esta información en la reportería de avance utilizada para la rendición de cuentas.	Bajo	ATENDIDA DIRGTR-019-2026
5	Documentar e implementar el funcionamiento y los criterios de la plantilla de priorización, incluyendo el detalle de sus fórmulas y parámetros de cálculo, con el fin de estandarizar su uso, fortalecer la transparencia en la evaluación de proyectos estratégicos y reducir la dependencia del conocimiento tácito.	Bajo	ATENDIDA DIRGTR-049-2026

Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.

Este apartado no aplica dado que el área no administra contratos.

Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público

La suscrita conoce que la información contenida en este documento es de Uso Público y puede darse a conocer al público en general a través de los canales aprobados por el Conglomerado Financiero Banco Popular.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

ANEXOS

1. TABLA DE EVOLUCIÓN DE LA NORMATIVA POR EJES DE TRANSFORMACIÓN

Eje de transformación	Situación fortalecida durante la gestión	Principales aportes institucionales	Impacto esperado para el Banco	Documento normativo de referencia
Gobernanza de Portafolio	Consolidación de un marco integrado de gestión de portafolio, programas, proyectos y beneficios, incorporando criterios estratégicos, financieros, regulatorios y tecnológicos para la toma de decisiones.	Actualización de metodologías, procesos y procedimientos; fortalecimiento de roles y responsabilidades; alineamiento entre estrategia, inversiones y transformación institucional.	Mayor trazabilidad estratégica, mejores mecanismos de priorización y fortalecimiento de la gobernanza institucional sobre las inversiones.	DIRGTR-GUIA-01 Metodología Integral DIRGTR-PRO-01 Proceso Gestionar el Portafolio DIRGTR-PROC-01 Mantener y Monitorear el Portafolio
Gobernanza basada en Valor	Creación y formalización del CoE de Valor como instancia de análisis, evaluación, priorización y direccionamiento de iniciativas	Participación integrada de Arquitectura Empresarial, Riesgos, Seguridad, Ciberseguridad, Finanzas, Procesos y unidades de negocio en la evaluación de iniciativas.	Decisiones más informadas, reducción de iniciativas con bajo valor agregado y mayor alineamiento con la estrategia institucional.	DIRGTR-GUIA-04 Gestión del Flujo de Iniciativas de Valor DIRGTR-GUIA-06 Fundamentación de Iniciativas DIRGTR-PRO-01 Gestionar el Portafolio
Gestión de Beneficios	Desarrollo y fortalecimiento del modelo institucional para identificación, trazabilidad, seguimiento y reporte de beneficios.	Definición formal de responsables de beneficios, evidencia de cumplimiento, indicadores, planes remediales y reportes periódicos a instancias de gobierno.	Migración de una gestión basada en entregables hacia una gestión orientada a resultados y valor institucional.	DIRGTR-GUIA-06 Fundamentación de Iniciativas DIRGTR-PROC-03 Gestión de Beneficios DIRGTR-PRO-01 Gestionar el Portafolio DIRGTR-GUIA-01 Metodología Integral

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Entrega de Valor	Incorporación de casos de negocio robustos y mecanismos de validación de impacto previo a la aprobación de iniciativas.	Evaluación de beneficios financieros, estratégicos, regulatorios, operativos y tecnológicos como requisito para la toma de decisiones.	Mayor probabilidad de capturar beneficios asociados a las inversiones institucionales.	DIRGTR-GUIA-04 Gestión del Flujo de Iniciativas de Valor DIRGTR-GUIA-06 Fundamentación de Iniciativas DIRGTR-GUIA-01 Metodología Integral
Gestión de Programas	Diseño e incorporación de una metodología formal para programas y un subproceso operativo específico para su administración	Gestión estructurada de beneficios compartidos, interdependencias, hoja de ruta, adopción organizacional y transición a operación.	Capacidad de administrar iniciativas transformacionales complejas que exceden el alcance de proyectos individuales.	DIRGTR-GUIA-08 Gestión de Programas, DIRGTR-SPRO-02 Gestionar Programas, DIRGTR-GUIA-01 Metodología Integral
Gestión de Proyectos	Evolución de la metodología institucional incorporando mayor flexibilidad de ejecución y fortalecimiento de controles.	Actualización del ciclo de vida, gestión de calidad basada en complejidad, control de cambios, riesgos, interesados y seguimiento de beneficios.	Mayor probabilidad de éxito en los proyectos y mejor alineamiento con los objetivos del portafolio.	DIRGTR-GUIA-05 Gestión de Proyectos DIRGTR-GUIA-01 Metodología Integral
Agilidad Organizacional	Incorporación formal de enfoques predictivos, adaptativos e híbridos dentro del marco metodológico institucional.	Reconocimiento de distintos modelos de entrega según contexto, complejidad y riesgo de cada iniciativa.	Mayor capacidad de adaptación organizacional y mejor respuesta ante cambios del entorno.	DIRGTR-GUIA-01 Metodología Integral DIRGTR-GUIA-05 Gestión de Proyectos DIRGTR-GUIA-08 Gestión de Programas DIRGTR-GUIA-07 Gestión de Impedimentos
Gobernanza de Impedimentos	Creación de una estructura formal para identificación, escalamiento, resolución y	Establecimiento de niveles de escalamiento, análisis de causa raíz, trazabilidad y control mediante Azure DevOps.	Reducción de tiempos de atención y mejora de la capacidad institucional para	DIRGTR-GUIA-07 Gestión de Impedimentos

INFORME FINAL DE GESTIÓN

	seguimiento de impedimentos		resolver bloqueos críticos.	
Gestión Integrada del Cambio	Fortalecimiento del procedimiento institucional para cambios, suspensiones y cancelaciones de proyectos y programas.	Incorporación de análisis financiero, estratégico y de beneficios antes de la toma de decisiones por las instancias de gobierno.	Mayor control sobre desviaciones del portafolio y protección del valor esperado de las inversiones.	DIRGTR-PROC-02 Gestión de Cambios, Suspensiones y Cancelaciones
Cumplimiento Regulatorio y Buenas Prácticas	Actualización integral de la normativa alineada con CONASSIF 5-24, COBIT 2019, PMBOK 6 y 7, TOGAF y el Estándar para la Dirección de Programas	Atención de hallazgos de auditoría, cierre de brechas regulatorias y fortalecimiento de controles de gobernanza y supervisión institucional.	Mayor madurez organizacional y capacidad de demostrar cumplimiento regulatorio y efectividad en la gestión de inversiones estratégicas.	DIRGTR-GUIA-01, DIRGTR-GUIA-04, DIRGTR-GUIA-05, DIRGTR-GUIA-06, DIRGTR-GUIA-08, DIRGTR-PRO-01, DIRGTR-PROC-01, DIRGTR-PROC-02, DIRGTR-PROC-03 y DIRGTR-SPRO-02

INFORME FINAL DE GESTIÓN

2. Dashboard Informe de Portafolio Julio 2026



INFORME FINAL DE GESTIÓN

3. CoE de Valor

Análisis ejecutivo de iniciativas CoE de Valor

Duración, complejidad, familias temáticas y evolución de tiempos — incluye la iniciativa ERP

RESULTADOS GENERALES — INCLUYE ERP					EVOLUCIÓN 2026 — POR FECHA DE CIERRE				
Iniciativas	Promedio	Mediana	Máximo	P25–P75	Q1 prom.	Q3 prom.	Reducción	Q1 med.	Q3 med.
15	43,5	37,0	101,0	27,5–49,0	67,0	24,3	63,8%	65,0	24,0

Se analizaron 15 iniciativas, incluida ERP. El promedio general fue 43,5 días hábiles y la mediana 37,0. La evolución por fecha de cierre evidencia una reducción sostenida: 67,0 días en Q1, 41,0 en Q2 y 24,3 en Q3; esto equivale a una disminución de 63,8% entre Q1 y Q3. La mediana también bajó de 65,0 a 24,0 días. Q3 es parcial y contiene 4 cierres hasta septiembre.

COMPLEJIDAD — INCLUYE ERP					EVOLUCIÓN TRIMESTRAL 2026 — CIERRES				
Complejidad	Casos	Promedio	Mediana	Máximo	Periodo	Casos	Promedio	Mediana	Vs. Q1
Baja	0				Q1 2026	4	67,0	65,0	Base
Media	6	32,0	33,0	53,0	Q2 2026	7	41,0	38,0	-38,8%
Alta	9	51,1	37,0	101,0	Q3 2026	4	24,3	24,0	-63,8%

FAMILIA TEMÁTICA — INCLUYE ERP				
Familia temática	Casos	Promedio	Mediana	Máximo
Tecnología y transformación	4	61,5	66,0	101,0
Servicio y clientes	4	46,5	41,0	85,0
Estrategia y gestión	4	31,5	33,0	41,0
Riesgo y crédito	3	31,3	30,0	37,0

MAYORES TIEMPOS — INCLUYE ERP			
Iniciativa	Familia temática	Días hábiles	Complejidad
ERP	Tecnología y transformación	101	Alta
Seguridad Switches	Tecnología y transformación	87	Alta
Contac Center	Servicio y clientes	85	Alta
Gestión de Filas	Servicio y clientes	53	Media
Pagaré Digital I	Tecnología y transformación	45	Alta