

PROCESO OFICINA DE ADMINISTRACION  
DE PROYECTOS CORPORATIVOS  
“PMO”

**INFORME DE FIN DE GESTIÓN**

Autor:

Lic. Julio Barrantes Quirós, MBA, MAP



***Al 27 de Abril del 2009***

A. Presentación: En el siguiente espacio realice un resumen ejecutivo sobre el contenido del Informe.

El presente informe se realiza en base a la información comunicada en los oficios PGE-269-2009 y GGC-0667-2009 donde se revoca el oficio GGC-1832-2008, en el cual se había aprobado la transformación del Proceso de Servicios Electrónicos en el Proceso Oficina de Administración de Proyectos Corporativos y donde regresa a ser Proceso de Servicios Electrónicos adscrito a la Dirección de Diseño y Producción según la estructura organizativa. Asimismo en apego a lo estipulado por la Contraloría General de la República (CGR) y publicado en La Gaceta No. 131 del 7 de julio de 2005, en su normativa de carácter obligatorio denominada “Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno.

Durante el período del 7 de octubre del 2008 en que Proceso de Servicios Electrónicos pasó a ser el Proceso Oficina de Administración de Proyectos Corporativos “PMO” y hasta el día 27 de Abril del 2009 en que se revoca y vuelve a ser Proceso de Servicios Electrónicos y en mi gestión como Coordinador, no se presentaron cambios en el entorno que pudieran haber afectado el cumplimiento de los objetivos de la Institución o del Área.

Se cumplieron y aprobaron las evaluaciones y formularios, entre ellos: Plan Anual Operativo, BDP, Reconocimiento de la Productividad, Balance Score Card, Circular de Políticas y Procedimientos, Programa de Vacaciones, Igualdad de Género, Oficialía de Cumplimiento, Ley 8204 (Evaluación por PPM y formulario: conozca a su cliente), entre otros.

Desde el inicio de labores en este nuevo Proceso hasta el 27 de Abril del 2009, se continuó con el cumplimiento de los diferentes proyectos y propuestas que ya se venían trabajando desde el PSE y se iniciaron nuevos proyectos a saber: Fusión Operativa de Sociedades Anónimas, Popular Seguros S.A., Cobro de Transacciones, Plan Piloto de Descentralización, Indicadores de Balance Social, Impresión Digital y Telefonía IP.

Además de la elaboración del Plan de Trabajo Integrado 2009, para la Implementación de la PMO y su puesta en marcha en las labores de: Estandarización, Gestión de Formulación, Evaluación e Investigaciones, Gestión de Proyectos y el Portafolio.

Incluyendo también la tarea de depuración que se continuará del BUC hasta que T24 inicie operaciones en producción.

Entre las principales observaciones que se realizan en este informe, está el hecho de que para el desarrollo de los Proyectos o Propuestas, se presentaron limitantes de recursos por la entrada del Proyecto Core System y el reciente Plan de Contención del Gasto Institucional.

B. Como resultados de la gestión se detallan los siguientes aspectos

1. Refiérase a la labor sustantiva de la Institución o unidad ejecutora a su cargo según corresponda.

La labor sustantiva institucional del área a mi cargo, se centró en la continuación del trabajo de las 7 Propuestas de Convivencia para el nuevo Core Bancario, que ya estaban bajo el cargo del Proceso de Servicios Electrónicos, otras propuestas tales como el Sistema de Administración de Filas “SAF” y las nuevas propuestas indicadas en el punto anterior, que fueron asignadas a través del Proceso Gerencial de Gestión Estratégica Corporativa, importantes para la buena marcha del negocio.

Entre las principales funciones de mi puesto están:

- Elaborar (en conjunto con los Líderes de Proyecto) y someter al Comité de Negocios, para su aprobación el Informe de Negocios (propuesta de proyecto).
- Elaborar (en conjunto con el Administrador del Proyecto y los Líderes proyectos) y someter al Comité Gerencial Informático para su aprobación el resultado del estudio preliminar (Informe de Visión y Alcances) y de factibilidad como requisito previo, para iniciar un proyecto.
- Trabajar con base en la aplicación de las metodologías institucionales de proyectos y metas específicas (Project Management).
- Conocer y aplicar a través de los líderes de proyecto, el procedimiento de formulación, aprobación e implementación de proyectos Institucionales.
- Mantener la confidencialidad de la Información de cada proyecto.
- Presentar al Comité Gerencial Informático el plan del proyecto, para su aprobación, el cronograma de trabajo en el que consten los recursos, el tiempo, presupuesto, supuestos, restricciones y los riesgos.
- En coordinación con el administrador del proyecto que asigne la Dirección de Tecnología de Información, planificar, organizar, coordinar y dirigir el proyecto a lo largo de todas las etapas o fases del mismo.

- Procurar los recursos necesarios y controlar las actividades realizadas por todos los miembros del grupo de trabajo para el correcto logro de los objetivos del proyecto.
- Mantener debidamente informados a sus superiores jerárquicos (Jefe inmediato, Patrocinador y Sub-Gerencia General de Negocios y Gerencia General) sobre el avance del proyecto, así como las dificultades que afectan su normal funcionamiento.
- Informar al Comité Gerencial Informático sobre el avance del trabajo que se realiza en relación al cronograma aprobado.
- Llevar control a través de los líderes de proyecto de los cronogramas aprobados de los proyectos para el cumplimiento de las tareas del mismo.
- Aprobar los productos resultantes del trabajo asignado a cada uno de los miembros del grupo o de la empresa contratada (en el caso del desarrollo por parte de empresas externas); así mismo, es también responsable de aprobar los productos que se deriven de cada una de las etapas y actividades que abarque el cronograma de trabajo. La aprobación estará fundamentada en el cumplimiento de dichos productos con respecto a los requerimientos especificados.
- Dar visto bueno para que la administración o área que recibe el bien o servicio proceda a pagar las facturas que le son aprobadas por la empresa externa. Para ello solicitará la aprobación técnica del Administrador del Proyecto de los productos que presente la empresa externa y que sean requisito para tramitar dicho pago. Ambas acciones deben constar por escrito.
- Mantener una estrecha comunicación y coordinación con el Patrocinador del Proyecto, con la Dirección de Tecnología de Información y con las demás direcciones, para lograr el desarrollo del proyecto según lo planteado.
- Realizar reuniones de control de avances del proyecto con los miembros del equipo de trabajo, cuando lo amerite y a las reuniones que considere necesario a otros usuarios involucrados.
- Elaborar en conjunto con el administrador de proyectos y los líderes de proyectos, informes de avance del Proyecto.
- Cualquier otra actividad que conduzca a lograr los objetivos del proyecto.

2. Indique los cambios habidos en el entorno durante el período de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad ejecutora a su cargo.

No se presentaron cambios en el ordenamiento jurídico ni en el entorno que afectarían el quehacer del Proceso Oficina de Administración de Proyectos Corporativos durante mi periodo de labores del 7 de octubre del 2008 al 27 de Abril del 2009.

3. Refiérase al estado de la auto-evaluación del sistema de control interno de la Institución o de la unidad ejecutora a su cargo al inicio y al final de su gestión.

De acuerdo con las directrices de la Administración Superior, las últimas calificaciones registradas de Control Interno y Riesgo Operativo son las siguientes:

Control Interno y Riesgo Operativo

Años	Riesgo Operativo	Control Interno
2008	4%	0%-Excelente

Adicionalmente se cumplieron con otro tipo de evaluaciones y formularios, entre ellos: Plan Anual Operativo, BDP, Reconocimiento de la Productividad, Balance Score Card, Circular de Políticas y Procedimientos, Programa de Vacaciones, Igualdad de Género, Oficialía de Cumplimiento, Ley 8204 (Evaluación por PPM, formulario: "Conozca a su empleado"), entre otros.

4. Indique las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la institución o de la unidad ejecutora a su cargo, al menos durante el último año, o por el período de su gestión, en caso de que este sea menor a un año.

Se cumplieron con las evaluaciones que anualmente realizaron las Áreas de Auditoría Interna (Control Interno y Riesgo Operativo) y Proceso Administración de Riesgo (SEVRI), áreas del Banco encargadas de velar por este importante aspecto.

5. Refiérase a los principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad ejecutora a su cargo.

Desde el 7 de octubre del 2008 al 27 de Abril del 2009, se continuó el trabajo que se venía ejecutando para alcanzar importantes logros y resultados positivos en beneficio de la

Institución, a través de Proyectos, Propuestas y Mejoras, la Base Única de Clientes (BUC) y su depuración.

Además se elaboró el Plan de Trabajo Integrado 2009 para la Implementación de la PMO, con el cual se perseguían 2 alcances principales que fueron: Implementación de la PMO en el 2009 en las labores de: Estandarización, Gestión de Formulación, Evaluación e Investigaciones, Gestión de Proyectos, Gestión de Portafolio y el Cumplimiento del Plan de Trabajo Integrado de la PMO al 2009.

Otro alcance que forma parte del Plan de Trabajo Integrado 2009, es la tarea de la depuración constante de la Base Única de Clientes con la cual se persigue: Colaborar con la Dirección de Tecnología de Información en la depuración de la Base Única de Clientes "BUC", Mantener la calidad de los datos contenidos en el BUC, realizando una constante depuración de sus variables, nombre y número de cédula, hasta que T24 inicie operaciones en producción y Gestionar bases de datos externas que puedan corregir inconsistencias en el BUC.

Se efectuó la entrega de la Base Única de Clientes a la Dirección de Tecnología e Información, por medio del oficio PMO-026-2008, sin embargo, el Proceso Oficina de Administración de Proyectos Corporativos PMO continuará con la depuración de la base de clientes hasta que T24 inicie sus operaciones en producción.

Estos resultados y beneficios obtenidos han permitido el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de negocios de cada uno de los planes de acción que el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, se ha planteado.

6. Indique el estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad ejecutora a su cargo, existentes al inicio de su gestión y de los que dejan pendientes de concluir.

Durante el periodo comprendido desde el 7 de octubre del 2008 al 27 de Abril del 2009, se mantuvo la cartera que pasó del Proceso de Servicios Electrónicos al Proceso Oficina de Administración de Proyectos Corporativos y se sumaron los siguientes nuevos proyectos: Fusión Operativa de Sociedades Anónimas (Anexo 1), Plan Piloto de Descentralización y Cobro de Transacciones (Anexo 2), Indicadores de Balance Social (Anexo 3), Impresión Digital y Telefonía IP (Anexo 4). Estas propuestas seguirán bajo la administración del Proceso Gerencial de Gestión Estratégica Corporativa, exceptuando la iniciativa para el Cobro de Transacciones.

En el anexo 5, se contempla la cartera de proyectos, propuestas y mejoras que formaban parte del Proceso de Servicios Electrónicos y pasó a formar parte del Plan de Trabajo Integrado 2009 del Proceso Oficina de Administración de Proyectos Corporativos. Estos últimos seguirán bajo la administración del Proceso de Servicios Electrónicos.

El anexo 6, contempla el trabajo realizado para integrar el Portafolio de Proyectos del Conglomerado para que sirva de herramienta a la Gerencia General Corporativa, quedó en trámite la incorporación de información de varias áreas del Banco y la validación de los criterios de priorización de los proyectos para la toma de decisiones de la Alta Administración.

7. Refiérase a la administración de los recursos financieros asignados a la Institución o a la unidad ejecutora a su cargo durante su gestión.

Por razón del Plan de Contención del Gasto Institucional la utilización de recursos financieros se centro en la planilla del personal de la Proceso Oficina de Administración de Proyectos Corporativos y Gastos Administrativos únicamente.

8. Si lo estima necesario, brinde algunas sugerencias para la buena marcha de la Institución de la unidad ejecutora a su cargo.

- Aprobación por parte de la Junta Directiva Nacional del Proceso Oficina de Administración de Proyectos Corporativos “PMO”.
- Cumplimiento del Plan de Trabajo Integrado 2009 para la Implementación de la PMO.
- Contar con los Recursos Humanos necesarios para llevar a cabo los proyectos de la PMO.
- La PMO, debe ser en donde se materialicen todas las oportunidades que el mercado ofrece, cumpliendo con los objetivos corporativos:
  - Generación de rentabilidad,
  - Consolidación del Conglomerado
  - Optimización de recursos y procesos administrativos y tecnológicos.
- Para lograr la implementación de la PMO, en el tiempo establecido en la propuesta y a las conclusiones obtenidas, se recomienda a la Gerencia General Corporativa, la aprobación y ejecución de este Informe de Propuesta, en los siguientes puntos:
  - Que la Gerencia General Corporativa, legitime la PMO ante el Banco y las Sociedades Anónimas que conforman el Conglomerado, para que de esta manera se logre la identidad corporativa en el manejo y coordinación del portafolio y los proyectos.
  - Que considerando la importancia que tiene en la actualidad la contención del gasto, se recomienda en primera instancia la implementación de la PMO, con los recursos actuales del Proceso de Servicios Electrónicos y que a su vez reporte

directamente a la Gerencia General Corporativa, donde la PMO servirá como herramienta de dicha Gerencia en la Administración de Proyectos y el manejo del Portafolio de Proyectos del Conglomerado.

- Que para lograr el cumplimiento de los proyectos a través de la PMO, la Gerencia General Corporativa del BPDC, debe institucionalizar, integrar y estandarizar las Metodologías de Administración de Proyectos y Riesgos: actualizadas, revisadas y aprobadas por la PMO, basándose en la dirección de proyectos propuestas por el "Project Management Institute" PMI - en sus siglas en inglés.
- 9. Si lo considera necesario, emita algunas observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a su criterio, la Institución o la unidad ejecutora enfrenta o debería aprovechar.
- Se logró excelentes resultados, pese a que a la escasez de Recurso Humano y financiero, además de cambios en las prioridades institucionales que variaron el rumbo de lo planeado por el Proceso a mi cargo.
- Otro aspecto observado es que con el Plan de Contención del Gasto Institucional, varios proyectos, propuesta y mejoras se vieron limitados y suspendidos.
- Se continuará con la depuración de la base de datos del BUC hasta que T24 inicie operaciones en producción.
- Las cuatro plazas asignadas por el Proceso Gerencial de Gestión Estratégicas Corporativa fueron devueltas a dicho Proceso quedando pendientes algunas de las labores del Plan de Trabajo Integrado 2009, a saber: Estandarización de las Metodologías, Capacitación de Personal del Banco en Administración de Proyectos para lograr una madurez óptima, la Supervisión de los Directores de Proyectos y la Integración del Portafolio de Proyectos, el cual de acuerdo al cronograma del Plan de Trabajo Integrado 2009, estaba en su fase de aplicación a través de la Intranet, ante la Gerencia General Corporativa.
- En cuanto al Estudio de Madurez (Anexo 7), se coordinó con la Dirección de Diseño y Producción terminar con la aplicación de esta y aprovechar el trabajo de estos últimos meses. Con este punto se puede dar a la Alta Administración del Banco, un resultado actualizado de la Madurez en Administración de Proyectos del Banco.

10. Refiérase al estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera solicitado la Contraloría General de la República.

El periodo comprendido entre el 7 de octubre del 2008 al 27 de Abril del 2009 no hubo disposiciones que cumplir que hubiera solicitado la Contraloría General de la República.

11. Refiérase al estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado otro órgano de control externo.

No se presentó ninguna disposición o recomendación por parte de algún órgano de control externo, durante el periodo del 7 de octubre del 2008 al 27 de Abril del 2009, en mi gestión como Coordinador del Proceso Oficina de administración de Proyectos Corporativos "PMO".

12. Refiérase al estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.

Del período comprendido del 7 de octubre del 2008 al 27 de Abril del 2009, no hubo ninguna recomendación de parte de la Auditoría Interna al Proceso Oficina de Administración de Proyectos Corporativos "PMO".

El funcionario saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los funcionarios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República N° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.



Lic. Julio Barrantes Quirós, MBA, MAP

Coordinador

Proceso Oficina de Administración de Proyectos Corporativos