CARBONO NEUTRAL
NUESTRO COMPROMISO

Banco Popular

25 de Setiembre de 2015
DIRGC-397-2015

Delegado a: Michael A.
☐ Atender ☐ Informativo ☐ Hablemos
Directora: *Graciela Vargas C.*
Firma:
Fecha: 30/09/15

Banco Popular DIRECCION CAPITAL HUMANO
28 SEP. 2015 2:48
RECIBIDO
Patricia.

MAE.
Giovanni Mendez Carmona
Dirección General Corporativa

Estimado señor:

A partir de la solicitud de trámite SNG-1033-2015 mediante el cual la Gerencia General Corporativa, nombra al suscrito a partir del día 14 de setiembre en el puesto de Jefe de la División de Canales Electrónicos y en cumplimiento de la Directriz de la Contraloría General de la República número D-1-2005-CO-DFOE, 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"*, a continuación me permito adjuntarle el informe de fin de gestión de la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos, la cual estuvo a mi cargo durante el período del 01 de octubre del 2009 al 14 de setiembre del 2015.

Atentamente;

Guillermo Vargas Acosta, Jefe
División Canales Electrónicos

Copia: **Dirección Capital Humano**

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL
La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Guillermo José Vargas Acosta
Dependencia:	Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos
Periodo de Gestión:	25 de setiembre del 2009 al 14 de setiembre 2015
Fecha:	25/09/2015

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.

INDICE

Contenido

Presentación 3

Resultados de la gestión 3

Labor Sustantiva Institucional 5

Cambios en el entorno 6

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo 7

Acciones sobre el Control Interno 8

Evaluaciones SUGEF 14-09 8

Acciones sobre la evaluación Sugef 14-09 8

Evaluación del Plan Anual Operativo 9

Las metas del PAO 2015 9

Acciones sobre el PAO 2015 9

Propuesta PAO 2016 10

Evaluación del Balance Score Card y MCI's 10

Seguimiento a los planes de mitigación – Riesgo Operativo 10

Estado actual de la Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos 11

Principales logros y tareas 2009 11

Principales logros y tareas 2010 12

Principales logros y tareas 2011 12

Principales logros y tareas 2012 13

Principales logros y tareas 2013 14

Principales logros y tareas 2014 15

Principales logros y tareas 2015 16

Otros logros y reconocimientos 16

Beneficios alcanzados 17

Resumen del portafolio de proyectos 18
Resumen del estado de los proyectos 20
Administración de los recursos humanos 21
Administración de activos fijos 22
Administración de recursos financieros 23
Contratos en marcha 23
Sugerencias 25
Observaciones 25
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República 26
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo 26
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna 27
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Junta Directiva Nacional o alguno de sus comités ... 31

Presentación

El presente informe resume las principales actividades y resultados de la gestión desplegada por la Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos durante el lapso de 6 años en que la misma estuvo dirigida por el suscrito, Guillermo José Vargas Acosta, el cual tuvo la oportunidad de conformar dicha área desde su concepción hasta el área que existe en la actualidad.

El presente informe buscará de manera condensada y ejecutiva dar cuentas de los resultados y lo pendiente, puesto que es un lapso de reporte muy extenso; enfatizando en los principales logros alcanzados, las limitaciones y condicionalidades que se enfrentaron y ante todo, dejar una clara perspectiva de los principales retos de gestión que se enfrentan y los proyectos e iniciativas que están en curso y que deberán ser impulsados por el nuevo titular que sea nombrado.

Resultados de la gestión

A partir del 01 de octubre del 2009, el suscrito fue nombrado como Jefe de la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos, en aquel momento se me instruyó para que conformara un área que contribuyera con el desarrollo de mejores proyectos en el Banco y que se cumpliese con la normativa vigente.

Durante el período que va de octubre 2009 a junio 2010, se procedió a conformar el alcance y estructura de la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos, el documento incluía el proceso de madurez que debería seguir el Banco en los próximos años, mismo que fue desarrollado a cabalidad en estos 6 años.

El 12 de julio 2010, en la sesión ordinaria No. 4772, la Junta Directiva Nacional toma los acuerdos 1 y 2 para crear la Dirección de Gestión Corporativa, en el documento aprobado se incluye la creación oficial de la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos y su estructura, conformada por una jefatura, dos administradores de proyectos y un técnico experto en MS Project Server.

A partir de su inicio, la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos empezó a desarrollarse en varios ámbitos de acción según lo descrito en la siguiente lista:

- Estudio de la cartera de proyectos y su conversión a un portafolio de proyectos institucionales.
- Revisión de las metodologías de administración de proyectos de la Dirección de Tecnología de Información y su transformación en metodologías aplicables a cualquier proyecto en el Banco.
- Proceso de madurez en la administración de proyectos.

- Cumplimiento de la normativa Sugef 14-09.

Finalmente, a partir del año 2013 la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos inicia un proceso de mejora continua que todavía prevalece.

Resumen del origen y desarrollo de la Oficina

- La Oficina Corporativa de Administración de Proyectos fue instaurada el 1 de octubre del 2009 por la Gerencia General Corporativa y notificada a las diferentes dependencias del Banco por medio de la circular GGC-1982-2009.La Oficina se crea inicialmente para cumplir con las recomendaciones 2, 3 y 5 del Informe de Auditoría Interna AIRI-24-2009 "Evaluación del proceso de administración de las inversiones" (oficio AG-153-2009) y para iniciar el proceso de implementación de la normativa SUGEF 14-09, específicamente el PO10 administración de proyectos.
- Inicialmente la Oficina fue adscrita al Proceso Gerencial Administración de Riesgo.
- En junio del 2010 la Junta Directiva Nacional aprueba el documento "Propuesta para la creación de la Dirección de Gestión Corporativa" (JDN-4772-Acd-740-Art-6), como parte de este documento se incluye la definición de la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos y su estructura.
- En el año 2012, se determinó que la Oficina dependería de la Dirección de Gestión.
- En el año 2013, la Oficina finalmente queda adscrita a la Dirección General Corporativa, situación que se mantiene hasta la fecha.

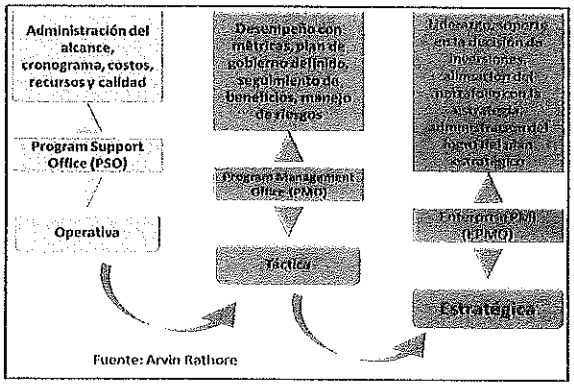
Fundamento metodológico

Los principios de la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos para la gestión de proyectos se basa en diferentes metodologías y estándares internacionales, tales como PMI® (Proyect Managemet Institute), APM® (Association for Project Management) y Prince2® (Projects In Controlled Environments) los cuales impulsan a las organizaciones a estandarizar sus procesos, todo alienado al marco de trabajo COBIT 4.1 – según acuerdo Sugef 14-09.

El desarrollo de la madurez de la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos se basó en dos modelos, el modelo de Casey & Peck y el modelo de Arvin Rathore, los mismos se presentan a continuación para orientar al lector de este informe en los apartados subsiguientes:

Estación meteorológica (WeatherStation)	Torre de control (Control Tower)	Bolsa de recursos (Resource Pool)
- Realiza monitoreo. - Informa de la situación. - No influye en los proyectos. - Mantiene de una base de datos de estimados y reales, documentación y lecciones aprendidas. - Genera reportes sobre los datos almacenados. - Tiene capacidad para responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el progreso a nivel de hitos? ¿Cuánto se ha gastado contra lo presupuestado? ¿Cuál es el mayor riesgo actual y cuáles son los principales de la situación?	- Mejora calidad de procesos de gestión. - Define y mejora estándares. - Proporciona soporte y guías para el uso de estándares. - Vigila el seguimiento. - Establece estándares para Gerencia de Proyectos en todas las áreas de conocimiento. - Ofrece consultoría en cómo seguir los estándares definidos; capacitación, talleres y entrenamiento. - Realiza auditorías de uso de los estándares. - Realiza mejora continua de los estándares definidos.	- Contacta a los gerentes de Proyecto. - Gestiona a los gerentes de Proyecto. - Forma a los gerentes de Proyecto de la empresa. - Posee una bolsa de recursos clasificados por perfiles y conocimientos. - Logra una adecuada asignación de los recursos según su perfil. - Mejora el nivel de los recursos en los proyectos.

(Casey & Peck , 2001).



Fundamento legal o normativo

La creación y permanencia de la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos tiene su fundamento legal o normativo en:

- Dar cumplimiento a las Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) Norma 4.5.2 Gestión de proyectos (Contraloría General de la República).
- Dar cumplimiento a las Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información, Norma 1.5 Gestión de Proyectos (N-2-2007-CO-DFOE) (Contraloría General de la República).
- Dar cumplimiento al Reglamento Sobre la Gestión de la Tecnología de Información - Acuerdo Sugef 14-09 Cobit PO-10 administración de proyectos (Superintendencia de Entidades Financieras).
- Dar cumplimiento al Informe de Auditoría Interna AIRI-24-2009 "Evaluación del proceso de administración de las inversiones" (oficio AG-153-2009).

Labor Sustantiva Institucional

Todo lo desarrollado en el área ha estado en apego a los objetivos generales y específicos definidos para la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos que se exponen a continuación:

Objetivo General de la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos:

Coordinar con todas las dependencias de la Corporación todo lo referente a la cultura y desarrollo de los proyectos institucionales, controlando y colaborando con el desarrollo de los proyectos y el cumplimiento de la Metodología de Administración de Proyectos.

Objetivos específicos de la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos:

- Evaluar, controlar y dar seguimiento a la ejecución de los proyectos institucionales y corporativos por medio de la administración del portafolio de proyectos, velando por su alineamiento estratégico y poniendo a disposición de la organización las metodologías y mejores prácticas para la formulación y control de los mismos.
- Asesorar y acompañar a los directores de proyecto en la ejecución de los mismos basado en las metodologías y mejores prácticas establecidas.
- Asesorar y acompañar al Grupo Ejecutivo de Apoyo y Seguimiento a los Proyectos Institucionales en su función de patrocinadores de todos los proyectos del portafolio.
- Diseñar e implementar un plan de capacitación con el fin de mejorar la cultura en administración de proyectos a nivel corporativo.

Cambios en el entorno

La Oficina Corporativa de Administración de Proyectos es una unidad dentro de la organización que se ocupa de centralizar y coordinar la dirección de los proyectos. Su objetivo fundamental es generar valor al Banco a través de la ejecución exitosa y eficiente de sus proyectos, sin perder nunca de vista los objetivos estratégicos, todo dentro de un marco metodológico que soporte las exigencias de las áreas contraloras y supervisoras de la función del Banco.

Es importante señalar que el entorno de la administración de proyectos está constantemente en evolución, tres autores reconocidos han indicado que una oficina de administración de proyectos debe ayudar a la organización a alinear la estrategia y la ejecución, con un norte definido en el logro de los beneficios. A continuación se presenta un extracto de lo expresado por estos tres autores:

"En un momento de creciente expansión en el número de proyectos en las empresas, las empresas están viendo que es esencial contar con una estructura formal que oficie de PMO y que colabore en asegurar que los proyectos y programas estén alineados con las estrategias de negocio que apoyan la visión y misión de la organización. La PMO está

siendo vista como el agente de cambio y la fuerza unificadora dentro de la empresa, debido a su capacidad de influir en los resultados, debe ayudar a los responsables de los proyectos a liderarlos, estos proyectos pueden estar en toda la empresa, y fomentar e impulsar la cooperación de colaboración entre las distintas unidades de negocio."
Dennis L. Bolles, PMP (es presidente de la consultora DLB Associates. Es PMP y fundador del Capítulo PMI Western Michigan en 1993, con más de 40 años en dirección de proyectos).

"Entidad de una organización establecida para ayudar a los administradores de proyectos en toda la organización en la implementación de los principios de gestión de proyectos, metodologías, herramientas y técnicas. En la mayoría de las implementaciones, la oficina de administración de proyectos es una función de apoyo y no es responsable de la ejecución de los proyectos. Su objetivo principal es implementar prácticas efectivas de gestión de proyectos en toda la organización."
LeRoy Ward, PMP, (es presidente de Ward Associates, con más de 38 años en la dirección de proyectos).

"Cuando se finaliza un proyecto de TI, el trabajo no termina allí, porque se deben medir los resultados de todo el tiempo y esfuerzo invertido. No sólo consiste en determinar si se logró alcanzar la meta de tiempo y presupuesto. El éxito en los proyectos a menudo no puede ser evaluado hasta mucho tiempo después de su implementación. Adicionalmente, la evaluación requiere de una serie de pasos específicos, tales como cuál es su uso actual, cómo y dónde fue eficiente, y cómo el proyecto impulsó el conocimiento del usuario y colocó a la empresa en una posición mejor para los futuros desafíos."
Ryan Nelson, R. Applied Insight - Tracks in the Snow. CIO. 2006.

En los estudios realizados por el PMI y presentados en los simposios de las oficinas de administración de proyectos de los últimos años (2012, 2013 y 2014), se ha convergido en que la PMO debe tener un rol estratégico, asociado a la rendición de cuentas a alto nivel. La ejecución propia de los proyectos debe ser responsabilidad de las áreas ejecutoras, es por ello que se pueden crear una o más oficinas de desarrollo de proyectos temporales o permanentes.

El nuevo titular de la Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos debe entender que el éxito en la administración de proyectos en el Banco no es estrictamente tener proyectos en tiempo, costo y calidad, sino que tiene más peso que estén alineados a la estrategia y con un fuerte sentido en el logro de los beneficios.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

A continuación se presentan los dos registros disponibles en la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión de las calificaciones obtenidas en la autoevaluación del sistema de control interno y riesgo operativo, se debe indicar que al ser un área nueva la evaluación se empezó a aplicar a partir del 2013:

Período	Calificación	Nivel
2013	5%	Excelente
2014	0%	Excelente
2015	pendiente	

Acciones sobre el Control Interno

Tal y como se puede apreciar en el punto anterior, la calificación de control interno obtenida, se encuentra en el más alto nivel de la escala, por lo que es claro que los esfuerzos desplegados rindieron los frutos esperados; además la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos ha sido evaluada por parte de la Auditoría Interna y la Contraloría General de la República, concluyéndose resultados muy satisfactorios en cuanto a la fortaleza de las estructuras de control y metodologías dispuestas.

Evaluaciones SUGEF 14-09

La Oficina Corporativa de Administración de Proyectos es la responsable ante el Banco y la Sugef por el cumplimento del acuerdo de Sugef 14-09 reglamento sobre la gestión de la tecnología de información, en su apartado PO10 – Administrar Proyectos (proceso de cumplimiento obligatorio - nivel de madurez requerido igual a 3). Las calificaciones obtenidas los últimos 3 años son las siguientes:

Período	Calificación	Nivel madurez	Evaluador
2013	96%	3	Autoevaluación
2014	98%	3	Auditoría Interna
2015	99%	3	Auditoría Externa – Empresa Deloitte

Acciones sobre la evaluación Sugef 14-09

En el año 2015 la empresa Deloitte hace la evaluación del proceso PO10 – administrar proyectos y el resultado es de un 99%, con un nivel de madurez 3. El único punto pendiente se refiere al manejo de la cartera de proyectos desde la planificación estratégica, este aspecto ya fue revisado con el señor Manuel Rivera Garita, jefe de la División de Planificación de la Gestión y será solventado en el proceso de elaboración del nuevo plan estratégico.

El nuevo titular de la Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos debe entender que esta evaluación es crítica y piedra angular dentro de la evaluación de esta normativa para la Dirección de Tecnología de Información. Se debe cumplir anualmente con la evaluación y con los indicadores de gestión identificados.

Evaluación del Plan Anual Operativo

La Oficina Corporativa de Administración de Proyectos ha obtenido las siguientes calificaciones en el cumplimiento del Plan Anual Operativo.

Período	Calificación
2013	100%
2014	91.75%
2015	Período 100%, anual 45%

En el año 2014 se obtiene un 91.75%, justificado mediante los oficios UOCAP-094-2014 y UOCAP-0112-2014 donde se expone los inconvenientes presentados para la instalación de la herramienta MS Project Server, al no contar la Dirección Tecnología de Información con las licencias necesarias y requeridas como mínimo para la instalación.

Las metas del PAO 2015

Las metas del Plan Anual Operativo 2015 son las siguientes, con su respectivo avance:

Actividades	Fecha	Logro
Realizar la adquisición de las licencias de MS SharePoint	30-06-2015	100%
Instalación y configuración de servidores con MS Project Server	30-08-2015	100%
Planificar, elaborar e impartir la capacitación de la herramienta a los directores y administradores de proyectos.	31-10-2015	En proceso (50%)
Creación de los sitios de cada uno de los proyectos activos	31-10-2015	100%
Incorporación de la documentación y cronogramas de los proyectos por parte de los Administradores y Directores	30-11-2015	En proceso

Acciones sobre el PAO 2015

El nuevo titular de la Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos debe realizar las capacitaciones en el MS Project Server tal y como estaban planteadas y posteriormente solicitar a los administradores de proyecto que incorporen los cronogramas y documentación en el sitio oficial.

Propuesta PAO 2016

La propuesta para el PAO 2016 es la siguiente:

- Revisar todas las iniciativas de proyectos presentadas a la Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos
- Evaluar todos los proyectos e inversiones que pertenecen al Portafolio de Proyectos del Banco y sus Sociedades
- Realizar las actividades comprendidas en el cronograma para el 2016 de la implementación de las herramientas del Project Server
- Planificar, elaborar e impartir la capacitación en Administración de Proyectos - enfocado en la Metodología actual para el Banco y sus Sociedades.

Evaluación del Balance Score Card y MCI's

Período	Calificación
2013	100%
2014	100%
2015	pendiente

El nuevo titular de la Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos debe revisar el alcance definido para este año y tomar las medidas pertinentes, considerando además el BDP de los funcionarios que estarán a su cargo.

Seguimiento a los planes de mitigación – Riesgo Operativo

Existen 3 planes de mitigación de riesgo operativo, a estos planes se les debe dar seguimiento según lo estipula la Dirección de Riesgo Corporativo y deben estar concluidos el 31 de diciembre del 2015. Los planes pendientes son:

- Seguimiento de Plan Mitigación 210 - Incorporar y formalizar en el "Grupo de apoyo y seguimiento a los proyectos" (conformado por SGN, SGO y DIRGC), actividades de discusión de temas referentes a recursos
- Seguimiento de Plan Mitigación 215 - Elaboración y ejecución de un plan de capacitación de la Metodología de Administración de Proyectos dirigida a las áreas responsables de iniciativas o mejoras
- Seguimiento de Plan Mitigación 209 - Implementar y capacitar en el uso de la herramienta de Project Server Center para uso en la planificación y seguimiento en los proyectos, mejoras y desarrollos

Los tres planes están en desarrollo y avanzados, para el punto 2 y 3 se requiere presupuesto

para las capacitaciones. El nuevo titular de la Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos debe darle seguimiento a los planes y asegurarse de su implementación.

Estado actual de la Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos

La Oficina Corporativa de Administración de Proyectos está bajo un modelo mixto entre Torre de Control (Control Tower - Modelo De William Casey y Wendy Peck) y Estratégica (EPMO – Enterprice Project Management Office - Modelo De Morgan Franklin) es una Oficina que ejerce control sobre los proyectos, apoyando en las diferentes etapas del ciclo de vida de éstos, incluso estandariza políticas y procedimientos para gobernar la planificación, ejecución y administración de proyectos, también fomenta una mejora en la cultura de la administración de proyectos por medio de los cursos, charlas y la asesoría (mentoring).

Desde el punto de vista del Modelo de madurez de Gerard Hill, la Oficina está ubicada en un nivel 4 (Nivel avanzado) y estaría cumpliendo con varios aspectos del nivel 5 (Centro de Excelencia). Según el modelo COBIT se encuentra en el nivel de madurez 3 (requerido por SUGEF) y en la última evaluación se obtuvo una nota de 99.

El Banco cuenta con las metodologías, guías y herramientas para la administración de proyectos, programas y portafolio de proyectos a nivel corporativo, estos instrumentos pueden ser aplicados para todo tipo de proyecto dentro del Conglomerado Financiero Banco Popular. Se ha realizado un esfuerzo importante de capacitación, divulgación y sensibilización respecto a la metodología para administración de proyectos, este esfuerzo ha abarcado toda la población laboral que tiene bajo su responsabilidad este tipo de funciones y competencias.

La Oficina Corporativa de Administración de Proyectos no ha recibido de alguno de los siguientes interesados o entidades: director de proyectos, jefes de divisiones, directores, Dirección General Corporativa, Subgerencia de Negocios, Subgerencia de Operaciones, Gerencia General Corporativa, Superintendencia General de Entidades Financieras o Contraloría General de la República; observaciones, quejas, recomendaciones o solicitudes de mejora sobre el proceder o funcionamiento de la Oficina.

El plan de madurez de la Oficina se ha implementado por 5 años y ha llevado a esta Oficina desde su creación hasta la definición de una E-PMO (Enterprise Project Management Office), último escalón en la definición estructuras de PMOs (Project Management Office) en el mundo.

La última versión del plan de madurez de la Oficina fue aprobado en la sesión del Comité Ejecutivo Gerencial del 26 marzo 2014, "Acuerdo #3: Aprobar la Propuesta de Nuevo Modelo para la mejora en la Administración de Proyectos presentada por la Dirección General y la Oficina de Administración de Proyectos".

Principales logros y tareas 2009

(octubre – diciembre 2009) – Creación de la Oficina

Logros	• Se aprueba la definición de la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos
Tareas realizadas	• Se asume la jefatura de la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos • Se hace un análisis de la cartera de proyectos del Banco • Se redacta el documento con la definición formal del alcance de la oficina y la estrategia para su implementación • Tareas administrativas
Proyectos a los que se le da seguimiento	• Se da seguimiento al Proyecto CORE y al Proyecto Cajeros Automáticos, el seguimiento no es formal por la ausencia de una metodología
Proceso de madurez de la Oficina	• Inicialmente se define la Oficina del tipo "Torre de Control"
Recursos	• Se cuenta con solamente un recurso (jefatura)

Principales logros y tareas 2010

(enero – diciembre 2010) – Implementación de la Oficina	
Logros	• Se aprueba formalmente de la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos • Se crea por primera vez en el Banco un procedimiento para la formulación de iniciativas – caso de negocio • Se implementa la normativa para la definición de un proyecto (separación entre inversiones y proyectos)
Tareas realizadas	• Proceso para oficializar el área dentro de la estructura del Banco • Análisis del inventario de proyectos e inversiones del Banco • Revisión de la normativa de proyectos en el Banco y a nivel internacional • Se redacta el primer borrador de las metodologías proyectos – programas – portafolio • Tareas administrativas
Proyectos a los que se le da seguimiento	• Se da seguimiento al Proyecto CORE y al Proyecto Cajeros Automáticos, el seguimiento no es formal por la ausencia de una metodología • Se da seguimiento a 5 iniciativas nuevas
Proceso de madurez de la Oficina	• La Oficina se mantiene bajo el tipo "Torre de Control"
Recursos	• Se cuenta con solamente un recurso (jefatura)

Principales logros y tareas 2011

(enero – diciembre 2011) – publicación de la metodología	
Logros	• Se crean por primera vez a nivel del Banco las Metodología de

	Administración de Proyectos, Administración de Programas y Administración del Portafolio • Se define la normativa de valoración de riesgos para la administración de proyectos • Se confeccionan por primera vez informes del Portafolio de Proyectos, incluyendo indicadores de avance, costo y de riesgo • Se imparten los primeros cursos de capacitación a 100 funcionarios del Banco relacionados con los proyectos
Tareas realizadas	• Confección de las metodologías riesgos, proyectos, programas y portafolio • Se define un plan de capacitación en administración de proyectos a nivel del Banco • Se diseñan 4 de cursos en administración de proyectos virtuales y 1 presencial • Se imparten los primeros cursos de capacitación a 100 funcionarios del Banco relacionados con los proyectos • Se da asesoría y acompañamiento a todos los directores y administradores del Banco • Tareas administrativas
Proyectos a los que se le da seguimiento	• Se da seguimiento al Proyecto CORE y al Proyecto Cajeros Automáticos bajo el formato de la nueva metodología de administración de proyectos • Se da seguimiento a 4 iniciativas nuevas
Proceso de madurez de la Oficina	• La Oficina se mantiene bajo el tipo "Torre de Control"
Recursos	• Se cuenta con solamente un recurso durante los primeros 6 meses del año, luego ingresa un nuevo recurso (jefatura y un administrador de proyectos)

Principales logros y tareas 2012

(enero – diciembre 2012) – alineación con Sugef 14-09	
Logros	• Se publica la segunda versión a nivel del Banco las Metodología de Administración de Proyectos, Administración de Programas y Administración del Portafolio con una mejora importante en la parte de riesgos y costos; la nueva versión está alineada al acuerdo Sugef 14-09 • Se define el modelo de evaluación de proyectos y portafolio • Se confeccionan los informes del Portafolio de Proyectos incluyendo la curva de avance • Se imparten cursos de capacitación a 100 funcionarios del Banco relacionados con los proyectos
Tareas realizadas	• Confección de las metodologías riesgos, proyectos, programas y portafolio alineadas al acuerdo Sugef 14-09

	• Se renueva el plan de capacitación en administración de proyectos a nivel del Banco • Se diseñan 2 de cursos en administración de proyectos virtuales y 2 presenciales • Se imparten los primeros cursos de capacitación a 100 funcionarios del Banco relacionados con los proyectos • Se da asesoría y acompañamiento a todos los directores y administradores del Banco • Se determina un modelo para el seguimiento de inversiones • Tareas administrativas
Proyectos a los que se le da seguimiento	• Se da seguimiento al Proyecto CORE, Data Center y Solución Planta Física bajo el formato de la metodología de administración de proyectos • El proyecto de Cajeros Automáticos finaliza y se elimina del portafolio • Se da seguimiento a 14 iniciativas nuevas
Proceso de madurez de la Oficina	• La Oficina se mantiene bajo el tipo "Torre de Control"
Recursos	• Se cuenta con dos recursos (jefatura y un administrador de proyectos)

Principales logros y tareas 2013

(enero – diciembre 2013) – Corporativización	
Logros	• Se publica la tercera versión a nivel del Corporativo las Metodología de Administración de Proyectos, Administración de Programas y Administración del Portafolio • Se obtiene una nota de 96% en la evaluación de la SUGEF 14-09 • La Contraloría General de la República define al Banco como la mejor institución en la gestión de proyectos (DEFOE-ST-AHP-01-2013). • Se imparten cursos de capacitación a 200 funcionarios de la Corporación relacionados con los proyectos
Tareas realizadas	• Confección de las metodologías riesgos, proyectos, programas y portafolio con énfasis corporativo • Se rediseñan 2 de cursos en administración de proyectos virtuales y 1 presencial • Se da asesoría y acompañamiento a todos los directores y administradores del Banco • Inicio del proceso de implementación del MS Project Server • Tareas administrativas
Proyectos a los que se le da seguimiento	• Se da seguimiento al Proyecto CORE, Data Center y Solución

	Planta Física bajo el formato de la metodología de administración de proyectos • Se da seguimiento a 14 iniciativas nuevas
Proceso de madurez de la Oficina	• La Oficina se mantiene bajo el tipo "Torre de Control" y se hace una nueva propuesta para mejorar o aumentar la madurez en administración de proyectos
Recursos	• Se cuenta con dos recursos hasta el mes setiembre, luego de eso la Oficina vuelve a tener un solo recurso (jefatura)

Principales logros y tareas 2014

(enero – diciembre 2014) – Alineamiento estratégico	
Logros	• Se publica la cuarta versión a nivel del Corporativo las Metodología de Administración de Proyectos, Administración de Programas y Administración del Portafolio • Se obtiene una nota de 98% en la evaluación de la SUGEF 14-09 • La definición de la Oficina varía de una visión de control a una integración con la estrategia y planificación de la Corporación, la Oficina se convierte en una E-PMO, una oficina de administración de proyectos del más alto nivel y que busca el alineamiento estratégico • Se imparten cursos de capacitación a 200 funcionarios de la Corporación relacionados con los proyectos
Tareas realizadas	• Mejora de las metodologías proyectos – programas – portafolio para la función estratégica • Se presenta un plan de mejora en la administración de proyectos • Se da asesoría y acompañamiento a los directores y administradores del Banco. • Inicio del proceso de implementación del MS Project Server • Tareas administrativas
Proyectos a los que se le da seguimiento	• Se da seguimiento al Proyecto CORE, Proyecto Data Center, Programa Solución Planta Física, Programa Switch de Cajeros, Proyecto Seguridad de la Información, y Proyecto de Inteligencia de negocios bajo el formato de la metodología de administración de proyectos • Se da seguimiento a 8 iniciativas
Proceso de madurez de la Oficina	• La Oficina se convierte y se trabaja bajo el modelo "EPMO" (PMO estratégica)
Recursos	• Se cuenta solamente un recurso y en junio se logra aumentar a dos recursos, posteriormente se logra el tercer recurso (jefatura, administrador de proyectos y técnico en Project Server)

Principales logros y tareas 2015

(enero – setiembre 2015) – Implementación del Project Server	
Logros	• Se obtiene una nota de 99% en la evaluación de la SUGEF 14-09, la evaluación la realiza la empresa Deloitte • Se logra armonizar la gestión de la administración de proyectos y la gestión de la planificación, se dan guías para mejorar la planificación estratégica • Se imparten cursos de capacitación a 50 funcionarios de la Corporación relacionados con los proyectos • Finalizan los proyectos del Data Center y CORE, queda pendiente la formalización del cierre.
Tareas realizadas	• Se presenta un plan de mejora en la administración de proyectos • Se da asesoría y acompañamiento a los directores y administradores del Banco. • Se continúa con el proceso de implementación del MS Project Server • Tareas administrativas
Proyectos a los que se le da seguimiento	• Se da seguimiento al Proyecto CORE, Proyecto Data Center, Programa Solución Planta Física, Programa Switch de Cajeros, Proyecto Seguridad de la Información, y Proyecto de Inteligencia de negocios bajo el formato de la metodología de administración de proyectos • Se da seguimiento a 8 iniciativas
Proceso de madurez de la Oficina	• La Oficina se convierte y se trabaja bajo el modelo "EPMO" (PMO estratégica)
Recursos	• Se cuenta con tres recursos (jefatura, administrador de proyectos y técnico en Project Server)

Otros logros y reconocimientos

La Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos ha obtenido otros logros y reconocimientos:

- La Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos es parte del Grupo de PMO's de Costa Rica (Miembro fundador), este es un grupo de jefes de oficinas de administración de proyectos del sector público y privado que se unieron para compartir experiencias, el grupo está conformado por instituciones como: Banco Nacional, Banco de Costa Rica, RACSA, ICE, Coopeande, Coopecaja, Dos Pinos, Grupo La Nación, Registro Nacional, Instituto Tecnológico de Costa Rica, PMI Chapter Costa Rica, Ministerio de Planificación, entre otros.

- La Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos ha sido participante en el simposio de oficinas de administración de proyectos organizado por el PMI en Estados Unidos desde el año 2012, a este evento por Costa Rica solamente han asistido funcionarios del Banco y del BAC-Credomatic.
- Por sus buenos resultados, varias empresas privadas e instituciones públicas han solicitado charlas (sobre la metodología y la estructura) a la Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos, entre estas instituciones están: Caja Costarricense de Seguro Social, Radiográfica Costarricense, Registro Nacional, Coopeande, Instituto Tecnológico de Costa Rica, entre otras.
- La jefatura de la Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos fue invitada a sesiones informativas con el Viceministro de Planificación Nacional y Política Económica - Luis Fallas Calderón en el tema de administración de proyectos.
- Gracias al buen nombre que tiene el Banco en materia de la PMOs a nivel nacional, el PMI Chapter Costa Rica invitó a la Gerencia General del Banco al Congreso Centroamericano y del Caribe de Administración de Proyectos (2015) a ser parte de los principales oradores.

Beneficios alcanzados

Los beneficios más importantes que ha proporcionado la Oficina Corporativa de proyectos son:

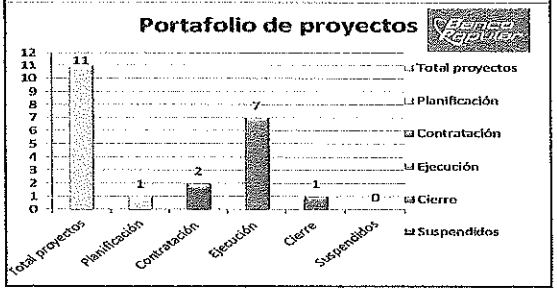
- Contar con un área especializada en la administración de proyectos que guíe a la Corporación en esta materia.
- Tener una visión corporativa de la administración de proyectos que facilite el desarrollo y control de los proyectos.
- Construir el portafolio de proyectos (inversiones) desde la planificación estratégica, creando el portafolio en conjunto con la formulación del Plan Estratégico Corporativo e identificando de forma temprana el alcance de cada iniciativa.
- Contar con proyectos totalmente alineados al Plan Estratégico Corporativo que permitan el seguimiento de los mismos y, se pueda definir y controlar su aporte al Plan.
- Establecer formalmente dentro de la organización el rol de directores de proyectos, especializar su función e instaurar una relación matricial entre los proyectos y las áreas patrocinadoras.
- Mantener un plan de capacitación en la administración de proyectos que en un plazo de 5 años ha capacitado a más de 500 funcionarios y funcionarias de la institución.
- Mejorar el apoyo que ya brinda el Grupo Ejecutivo de Apoyo y Seguimiento a los Proyectos Institucionales.
- Contar con un informe trimestral del portafolio de proyectos con indicadores de avance, costo y riesgo.

- Mantener el cumplimiento de todas las normas nacionales respecto a la Administración de Proyectos, así como mantener un esquema alineado a las mejores prácticas internacionales.

Resumen del portafolio de proyectos

Según el informe del portafolio de proyectos con cierre a junio 2015, el portafolio de proyectos está conformado por 11 proyectos aprobados, de los cuales 1 proyectos está en fase de planificación, 2 proyectos están en fase de contratación, 7 proyectos están en fase de ejecución y 1 proyecto está en proceso de cierre.

Portafolio de proyectos - (Abril - Junio 2015)	
Total proyectos	11
Planificación	1
Contratación	2
Ejecución	7
Cierre	1
Suspendidos	0



Sin embargo, a la fecha ya se cuenta con tres proyectos en proceso de cierre, tal y como se documenta posteriormente en este apartado.

El estado de los proyectos con cierre a junio 2015 es el siguiente:

Portafolio de Proyectos (Abril - junio 2015)								
		Nombre del Proyecto	Fecha de Inicio	N. de acuerdo aprobación	Área responsable	% avance real	% avance estimado	Diferencia
1		Proyecto Core System	Abril 2008	Acuerdo de JDN	Gerencia General	98%	100%	-2%
2		Proyecto Modelo de Gestión de la Competitividad Bancaria (MGCB)	Noviembre 2013	30-2013 del CGE	Dirección General Corporativa	0%	0%	Re planificación
3		Programa Planta Física	Año 2011 14-10-2011	Acuerdo de JDN N. 4903-oct632-oct13	Dirección General Corporativa	73%	73%	0%
4		Proyecto Centro Procesamiento de Datos (DataCenter)	Año 2010	Acuerdo de JDN	Infraestructura y Proyectos	100%	100%	En proceso de cierre
5		Proyecto Equipamiento del Centro de Procesamiento de Datos	Agosto 2013	22-2013 del Comité Gerencial Ejecutivo	Dirección de Tecnología de Información	70%	70%	0%
6	Programa Cajeros-Tarjetas (EMV-VISA-ATM)	Proyecto de Incorporación de las Especificaciones de EMV/VIS (MICROCHIP) en las Tarjetas de Débito y	Julio 2013	18-2013 Comité Gerencial Ejecutivo	DTI - Director de programa, Áreas de Cajeros y Tarjetas	1%	4%	-3%
7		Proyecto de Conciliación, Liquidación y Contra Cargos de Transacciones en Punto de Venta	Julio 2013	18-2013 Comité Gerencial Ejecutivo	DTI - Director de programa, Áreas de Cajeros y Tarjetas	0%	0%	0%
8		Proyecto Adquisición de un Swith Transaccional para la Administración de la red de	Julio 2013	18-2013 Comité Gerencial Ejecutivo	DTI - Director de programa, Áreas de Cajeros y Tarjetas	0%	0%	0%
9		Proyecto Inteligencia de Negocios (I etapa)	Agosto 2013	22-2013 del CGE	División Inteligencia de Mercadeo	0%	0%	Definición de la estrategia
10		Programa de Seguridad de la Información (I etapa)	Noviembre 2013		Unidad Continuidad del Negocio	9%	11%	-2%
11		Proyecto Herramienta de Riesgo Financiero	Abril 2015		Dirección Riesgo Corporativo	17%	17%	0%

Normal (hasta -2%) *Moderado (-3% a -5%)* *Alto Impacto (mayor a -5%)*

Resumen del estado de los proyectos

Proyecto	Estado	Descripción
Proyecto CORE System	99%	El proyecto está en su fase de cierre, queda pendiente una nota de entendimiento entre las partes para dar por cerradas las tareas, la documentación del cierre está avanzada y se esperaría que el proyecto quede cerrado en octubre 2015. • Director del proyecto: Manuel Ramírez • Administradores: Glen Acosta, Bianchi Camacho, Karoline Gómez
Proyecto Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria	**Por reiniciar**	El proyecto está a la espera de reiniciar luego del replanteamiento solicitado por la Junta Directiva Nacional, se espera dar inicio a la ejecución en pocas semanas. • Directora del proyecto: Selenia Barrios
Programa Solución Planta Física	73%	El proyecto está en el proceso de contratación de la empresa que desarrollará la fase I (estudios, diseños y borrador del cartel de contratación de la construcción y remodelación), se espera que en los primeros meses del 2016 de inicio la ejecución de este proyecto. • Directora del proyecto: Anabelle Mayorga • Administradora de proyectos: Rebeca Chavarría
Proyecto Centro de Procesamiento de Datos	**Finalizado**	El proyecto está cerrado, se está a la espera de la entrega del acta de cierre, no hay tareas pendientes. • Director del proyecto: Carlos Valverde
Proyecto Equipamiento del Centro de Procesamiento de Datos	76%	El proyecto está en la etapa de configuración de los equipos del Data Center y el proceso de virtualización de servidores. • Director del proyecto: Jorge Mayorga • Administrador del proyecto: Gustavo Cascante
Proyecto de incorporación de las especificaciones EMV (CHIP)	1%	El proyecto estaba por dar inicio en agosto, pero por la salida a producción del Proyecto CORE, dará inicio hasta noviembre 2015. • Director del proyecto: Alonso Fallas • Administradora del Proyecto: Lilliam Abarca
Proyecto de Conciliación, liquidación, y contra cargos	0%	El proyecto está planificado para que inicie a mediados del 2016. • Director del proyecto: Alonso Fallas • Administradora del Proyecto: Lilliam Abarca
Proyecto Cajeros Automáticos	0%	El proyecto dio inicio el 16 de setiembre del 2015, está en la fase de arranque de las actividades. • Directora del proyecto: Eunice Martínez • Administradora del Proyecto: Lilliam Abarca
Proyecto Inteligencia de Negocios	**Cerrado**	El proyecto cerró la primera fase en diciembre del 2014 y ha estado en el proceso de definición de la estrategia a seguir; en setiembre 2015 la Dirección de Tecnología de Información, la Dirección de Investigación y Desarrollo de Mercados, y la División de Inteligencia de Mercados emitieron los siguientes oficios: DIRTI-0578-2015 y el DIRIM-104-2015, dichos oficios establecen que la estrategia inmediata a seguir será por medio

		de desarrollos internos y que luego se evaluará la conveniencia de comprar alguna herramienta, el oficio DIRIM-104-2015 el director del proyecto solicita su cierre. • Director del proyecto: Javier Infante • Administradora del Proyecto: Lilliam Abarca
Programa de Seguridad de la Información	3%	El proyecto dio este año inicio a las iniciativas contempladas para el año 1, las mismas tienen cronograma y están en desarrollo. • Director del proyecto: Rodrigo Sanchez • Administrador del Proyecto: Edgar Zúñiga
Proyecto Sistema Integral para la Gestión de Riesgo de Crédito	17%	El proyecto está en la fase de contratación de la solución, se recibió solo una oferta y se está haciendo la valoración técnica. • Director del proyecto: Alex Otoya • Administradora del Proyecto: Nelly Acuña

El nuevo titular de la Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos debe reunirse con cada uno de los directores de los proyectos para actualizar el estado y las necesidades próximas, es importante indicar que hay cuatro proyectos por dar inicio entre el fin de este año y el inicio del próximo.

A la fecha de confección de este informe, el portafolio de proyectos del Banco presenta una situación normal y no se pronostican situaciones importantes que impacten el desarrollo normal de los proyectos; la evaluación de riesgos y costos es normal.

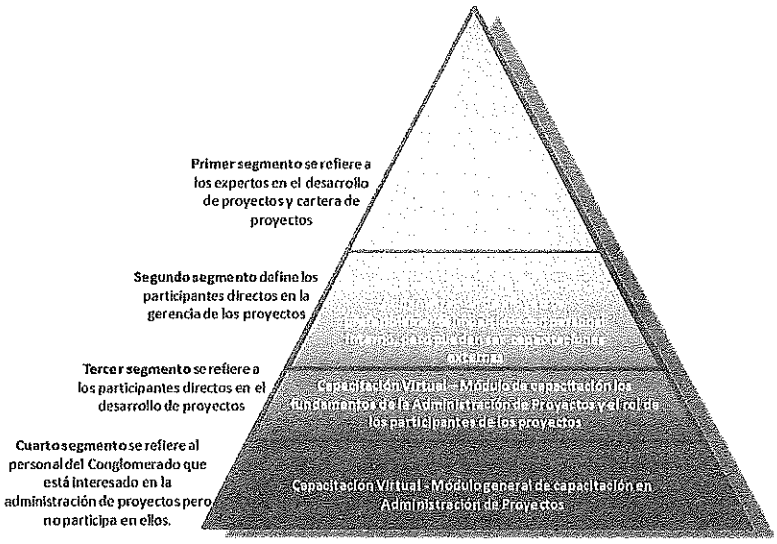
Administración de los recursos humanos

La Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos cuenta actualmente con una jefatura que ostenta el suscrito hasta el día 14 de setiembre del 2014 y dos funcionarios, un funcionario (Martín Díaz) encargado de la fiscalización de los proyectos y además tareas administrativas y de apoyo a los proyectos, el otro funcionario (Juan Castellón) tiene a su cargo todo lo referente al MS Project Server, otras tareas administrativas y de apoyo a los proyectos.

La Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos a cargo del suscrito ha procedido a ejecutar el plan de capacitación, mismo que es revisado todos los años y remitido al Centro de Aprendizaje y Crecimiento.

El plan de capacitación divide a la población del Conglomerado en cuatro grupos o segmentos:

- El primer segmento se refiere a los expertos en el desarrollo de proyectos y cartera de proyectos
- El segundo segmento se refiere a los participantes directos en la gerencia de los proyectos
- El tercer segmento se refiere a los participantes directos en el desarrollo de proyectos
- El cuarto segmento se refiere al personal del Conglomerado que está interesado en la administración de proyectos pero no participa en ellos.



En cuanto al plan de capacitación se afirma que se ha cumplido según lo planificado para cada período. Se ha capacitado en los niveles segundo, tercero y cuarto a más de 500 funcionarios y funcionarias del Conglomerado.

Para el primer nivel se informa que los funcionarios Martín Díaz y Juan Castellón han recibido capacitación y ostentan certificaciones del PMI (durante el año 2014 y el 2015 el Banco contrató los cursos de preparación y certificación para los dos funcionarios). En este momento los funcionarios de la Oficina tienen las siguientes certificaciones:

- Martín Díaz – PMP
- Juan Castellón – CAPM

Administración de activos fijos

Inicialmente la Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos no contaba con activos, en el transcurso de los años se adquirió la siguiente lista, se incluye en ella el traslado de algunos activos:

Activos de la Unidad Oficina Corporativa de Administración de Proyectos

102075 Video Beam
90433 Silla ergonómica especial
99889 Sillón ejecutivo
99893 Sillón ejecutivo
09089 archivador 3 gavetas
09147 archivador 3 gavetas

04217 Teléfono cableado
04514 Teléfono cableado
94620 Impresora de inyección de tinta
104324 Microcomputadora portátil
85934 Microcomputadora personal
Disco Duro portátil de 2 TB – sin placa

Activos a ser trasladados a la Dirección General Corporativa (estos activos deben ser trasladados debido a que son parte mobiliario de la Dirección General Corporativa)

74649 Aire acondicionado de la oficina ubicada en la Dirección General Corporativa
90487 Silla de espera tipo trineo con brazos
90497 Silla de espera tipo trineo con brazos

Activos a ser trasladados a la División de Canales Electrónicos (estos activos deben ser trasladados porque son de uso personal)

92747 Silla ergonómica especial
104178 Computadora personal
15578 Archivador 3 gavetas
13602 Biblioteca

Administración de recursos financieros

Los recursos para la ejecución del contrato 058-2014 – MS Project Server son solicitados y administrados por la Dirección de Tecnología de Información, no aplican otros recursos o presupuestos individuales.

En cuanto al presupuesto 2015 se reportan únicamente ¢7,00 en la partida presupuestaria 01.99.99 Otros servicios no especificados, los cuales fueron solicitados durante el proceso de formulación PAO-Presupuesto 2015, con el objetivo único de registrar los objetivos, estrategias y metas en el sistema SIPRE.

Contratos en marcha

La jefatura de la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos es la fiscalizadora del contrato 058-2014 – MS Project Server con la empresa Babel.

Toda la información correspondiente a este contrato se encuentra archivada en el expediente que custodia y administra la Oficina, se ha cumplido con todo lo solicitado y normado para este tipo de contrataciones, así como la emisión de todos los informes semestrales requeridos. El

expediente permanece en el archivo de la Oficina y será entregado al nuevo titular.

Los oficios UOCAP-082-2014, UOCAP-048-2014, UOCAP-044-2014, UOCAP-044-2015, UOCAP-047-2015, UOCAP-049-2015 y UOCAP-121-2015 remiten a la Unidad de Contratos del Banco toda la información de lo actuado hasta el momento con respecto a este contrato. Se incluyen 3 tablas resumen, las cuales son parte de la información remitida en los tres informes semestrales que se han realizado hasta la fecha:

1er informe

Detalle de solicitudes de Trabajo Grupo Babel								
Orden de Servicio	Detalle	Horas	Monto	Factura	Fecha	Oficio Enviado a Administración de Sourcing	Fecha	Orden de Pago
1	Requerimientos Técnicos	52	$3.640,00	412	20/07/2014	UOCAP-060-2014	24/06/2014	141420-0136-2014
2	Analisis Actual de la Metodologia	74	$5.180,00	413	20/06/2014	UOCAP-060-2014	24/06/2014	141420-0136-2014
3	Flujos de Administración de Proyectos, Programas y Portafolios	150	$10.500,00	434	10/07/2014	UOCAP-073-2015	30/07/2014	141420-0158-2014
TOTAL EN DOLARES			$19.320,00					
TOTAL EN COLC	Tipo de Cambio	¢550,00	¢10.626.000,00					

2do informe

Detalle de solicitudes de Trabajo Grupo Babel								
Orden de servicio	Detalle	Horas	Monto	Factura #	Fecha	Oficio enviado a Administración de Sourcing	Fecha de Envio	Orden de pago
04-2014	Instalación del Producto Microsoft Project Server 2013	60	$4.200	Pendiente de realizar, en espera de Licenciamiento de MS SharePoint Enterprice				
05-2014	Informe de diagnostico	64	$4.480	Pendiente de realizar, en espera de Licenciamiento de MS SharePoint				
06-2014	Subir a la plataforma de Project server 2013, la cantidad de 10 proyectos	16	$1.120	Pendiente de realizar, en espera de Licenciamiento de MS SharePoint Enterprice				
07-2014	Capacitación rol Project Managers	32	$2.240	Pendiente de realizar, en espera de Licenciamiento de MS SharePoint				
08-2014	Capacitación rol de Administrador de Project Server	12	$840	0577	10/12/2014	UOCAP-0123-2014	11/12/2014	141420-0372-2014
Toatal en Dolares			$840					
total en Colones	Tipo de Cambio referencia	¢542,00	¢455.280,00					

3er informe

Detalle de Montos desembolsados								
Orden de servicio	Detalle	Horas	Monto	Factura #	Fecha	Oficio enviado a Administración de Souring	Fecha de Envio	Orden de pago
04-2015	Instalación de MS Project Server 2013	16	$1.120,00	0804	30/07/2015	UOCAP-0114-2014	10/08/2015	141420-0271-2015
09-2015	Configuración de MS Project Server 2013 y Creación de Sitios para los 9 Proyectos actuales del Banco Popular	18	$1.260,00	0805	30/07/2015		10/08/2015	
Toatal en Dólares:			$2.380,00					
Total en Colones	Tipo de Cambio referencia	¢539,00	¢1.282.820,00					

Sugerencias

Es importante recalcar que el Banco no es una institución que se pueda convertir en un modelo de trabajo por proyectos, ya que sus funciones son mayormente operativas. Por lo anterior, es importante tener una oficina de proyectos pequeña pero con gran apoyo de la Junta Directiva Nacional, la Gerencia General Corporativa y las Subgerencias Generales.

Observaciones

Tal y como fuera comentado anteriormente referente a los antecedentes de la creación de la Oficina de Administración de Proyecto, indico lo siguiente:

- El 01 de octubre del 2009 fui nombrado como Jefe de la Oficina de Administración de Proyectos.
- El 12 de julio 2010, en la sesión ordinaria No. 4772, la Junta Directiva Nacional toma los acuerdos 1 y 2 para crear la Dirección de Gestión Corporativa, en el documento que fundamenta la creación de esta Dirección, se incluye la creación de la Oficina de Administración de Proyectos, dicho documento contenía un apartado sobre los requerimientos de personal y plazas, para lo cual uno de los puntos establece que se debería hacer un estudio salarial de la plaza de la jefatura de esta oficina (ver página 27, punto 9.1.4 requerimientos ya justes de planilla, párrafo número 6, "Determinar la categoría de coordinación a asignar a la Oficina de Administración de Proyectos (PMO)").
- A pesar de muchas solicitudes, es hasta junio del 2012 que se remite a la Gerencia General la primera versión del estudio de la plaza.

No obstante lo anterior, informo que al cierre de mis funciones en esta área, todavía no se me han reconocido las diferencias salariales indicadas en los oficios DDHO-245-2012, DIRCH-351-2013, DIRCH-675-2013 y DCD-008-2014.

Sobre el oficio GGC-557-2015:

> Con respecto al oficio GGC-557-2015 de la Gerencia General Corporativa, es importante indicar que luego de que el suscrito revisara la propuesta, he encontrado problemas de redacción, conceptualización, afirmaciones erróneas, conceptos en materia de administración de proyectos superados hace bastantes años, serias deficiencias metodológicas y riesgos asociados. Además, prácticamente todas las funciones expuestas en este documento ya son realizadas por la presente Oficina, las cuales están implementadas según las buenas prácticas y en apego a la normativa vigente en el país. La última mejora realizada al alcance de la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos fue aprobada en el 2014 por el Comité Ejecutivo Gerencial.
>
> La propuesta en estudio podría poner en peligro lo ya logrado por la institución en temas como: Sugef 14-09 (PO10, en la última evaluación se obtuvo una nota del 99% y el nivel 3 requerido por la SUGEF), Gobierno Corporativo y Control Interno
>
> Cabe mencionar que la Oficina ha recibido reconocimientos a nivel nacional de la Contraloría General de la República DEFOE-ST-AHP-01-2013, del Ministerio de Planificación (el Vice-Ministro de Planificación nos solicitó una reunión para hablarles sobre la conformación de nuestra oficina - otras instituciones nos han solicitado reuniones similares: CCSS, Registro Nacional, Racsa-ICE, Coopeande, Banco Nacional, Tecnológico de Cartago), ser miembros fundadores del Grupo PMOs de Costa Rica (conformado por más de 15 empresas públicas y privadas) y el reconocimiento del PMI Costa Rica (que este año nos invitó a ser parte del Congreso Internacional del PMI a realizarse en Costa Rica).

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

En este momento no existen disposiciones pendientes giradas por la Contraloría General de la República.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

En este momento no existen disposiciones pendientes giradas por un órgano de control externo.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

El siguiente listado contiene las disposiciones o recomendaciones pendientes giradas por la Auditoría Interna:

F.Despacho	Est.	WKF	Título del Workflow	Descripción de la tarea	Prog	Acc.
1/19/2015 1:52:52 PM	⚠	13330	Informe de Auditoría #AIFS-0439-2014 - Recomend...	Seguimiento de la Recomendación 1	20%	
1/19/2015 1:52:52 PM	⚠	13331	Informe de Auditoría #AIFS-0439-2014 - Recomend...	Seguimiento de la Recomendación 1	20%	
1/19/2015 1:52:52 PM	⚠	13332	Informe de Auditoría #AIFS-0439-2014 - Recomend...	Seguimiento de la Recomendación 1	20%	
1/19/2015 1:52:53 PM	⚠	13333	Informe de Auditoría #AIFS-0439-2014 - Recomend...	Seguimiento de la Recomendación 1	20%	
1/19/2015 1:52:53 PM	⚠	13343	Informe de Auditoría #AIFS-0439-2014 - Recomend...	Seguimiento de la Recomendación 1	20%	
1/19/2015 1:52:53 PM	⚠	13344	Informe de Auditoría #AIFS-0439-2014 - Recomend...	Seguimiento de la Recomendación 1	20%	
1/19/2015 1:52:53 PM	⚠	13349	Informe de Auditoría #AIFS-0439-2014 - Recomend...	Seguimiento de la Recomendación 1	20%	
1/19/2015 1:52:53 PM	⚠	13350	Informe de Auditoría #AIFS-0439-2014 - Recomend...	Seguimiento de la Recomendación 1	20%	
1/19/2015 1:52:53 PM	⚠	13351	Informe de Auditoría #AIFS-0439-2014 - Recomend...	Seguimiento de la Recomendación 1	20%	
6/25/2015 6:48:14 AM	⚠	13337	Informe de Auditoría #AIFS-0439-2014 - Recomend...	Seguimiento de la Recomendación 1	20%	
7/21/2015 3:32:35 PM	⏻	14641	Informe de Auditoría #AT1-0124-2015 - Recomenda...	Seguimiento de la Recomendación 1	20%	

13330

Texto de la recomendación:

Se recomienda modificar e incluir en la Metodología para la Administración de Proyectos en su apartado 7, Administración del Costo, los responsables de incorporar en los informes periódicos de proyectos, los costos asociados al mismo.

Ejecución de la Recomendación

Comentario de la Unidad Responsable:

Mediante el oficio UOCAP-0080-2015 del 10 de junio se solicitó cambio de fecha al 31-12-2015

- se inicia con la planificación de los cambios a la metodología

13331

Texto de la recomendación:

Se recomienda revisar y modificar los instrumentos de Informe de avance del proyecto v.2.1 2013 y el Informe del portafolio de proyectos, en el apartado "Costos" de ambos informes, para que exista congruencia en los términos utilizados. Además, definir las opciones para incluir los costos financieros, operativos y otros relacionados.

Ejecución de la Recomendación

Comentario de la Unidad Responsable:

Mediante el oficio UOCAP-0080-2015 del 10 de junio se solicitó cambio de fecha al 30-06-2016

- se inicia con la planificación de los cambios a la metodología

13332

Texto de la recomendación:

Se recomienda en coordinación con el Área Análisis y Administración de Costos, definir un cronograma de actividades para desarrollar y aprobar, una propuesta para el control del flujo de caja en términos de horas/hombre del recurso permanente y temporal asignado a un proyecto.

Ejecución de la Recomendación

Comentario de la Unidad Responsable:

Mediante el oficio UOCAP-0080-2015 del 10 de junio se solicitó cambio de fecha al 30-06-2016

- se inicia con la planificación de los cambios a la metodología

13333

Texto de la recomendación:

Se recomienda incluir en la metodología del portafolio de proyectos, un apartado sobre el seguimiento y análisis de los proyectos que tienen algún grado de interdependencia y analizar si los proyectos del CORE, Modelo de Competitividad y Arquitectura Empresarial se beben de gestionar como un programa y no como proyectos individuales.

Ejecución de la Recomendación

Comentario de la Unidad Responsable:

Mediante el oficio UOCAP-0080-2015 del 10 de junio se solicitó cambio de fecha al 31-12-2015

- se inicia con la planificación de los cambios a la metodología

13350

Texto de la recomendación:

Se recomienda modificar e incluir en la Metodología para la Administración de Proyectos en su apartado 4.1 Desarrollo de la Iniciativa o Caso de Negocio, el proceso que realizan los interesados al presentar iniciativas de proyectos, considerando al menos:

Definir si previo a la remisión para solicitar la valoración y autorización de una solicitud de iniciativa, se debe verificar que se ha completado todo lo solicitado en los apartados, incorporando el responsable y las acciones a seguir en caso de una exclusión de un

Ejecución de la Recomendación

Comentario de la Unidad Responsable:

Mediante el oficio UOCAP-0080-2015 del 10 de junio se solicitó cambio de fecha al 31-12-2015

- se inicia con la planificación de los cambios a la metodología

13351

Texto de la recomendación:

Se recomienda estandarizar las metodologías de Oficina de Administración de Proyectos Corporativa v.3.0 2013 y de Administración de portafolios de proyectos v.2.0 2013 de forma que reflejen consistencia en la definición utilizada para describir el tipo de estructura del modelo de trabajo de la Oficina y revisar que otros aspectos metodológicos no se contrapongan.

Ejecución de la Recomendación

Comentario de la Unidad Responsable:

Mediante el oficio UOCAP-0080-2015 del 10 de junio se solicitó cambio de fecha al 31-12-2015

- se inicia con la planificación de los cambios a la metodología

13337

Texto de la recomendación:

Se recomienda que una vez definida la propuesta para el control de flujo de caja en términos de horas/hombre, se modifique e incluya en el instrumento "Curva de control de inversión", el flujo de caja en términos de horas/hombre para el control de los costos del recurso permanente y temporal en un proyecto.

Ejecución de la Recomendación

Comentario de la Unidad Responsable:

Mediante el oficio UOCAP-0080-2015 del 10 de junio se solicitó cambio de fecha al 30-06-2016

- se inicia con la planificación de los cambios a la metodología

13343

Texto de la recomendación:

Se recomienda valorar la inclusión en la Metodología para la Administración de Proyectos en su apartado 4.1.2 Acta de Constitución del Proyecto para que contenga al menos, las acciones que se deben realizar, en los casos en los que el acta constitutiva se apruebe, sin que se hayan definido los responsables de asumir los roles de Administrador, el Líder Técnico y Líder Funcional.

Ejecución de la Recomendación

Comentario de la Unidad Responsable:

Mediante el oficio UOCAP-0080-2015 del 10 de junio se solicitó cambio de fecha al 31-12-2015

- se inicia con la planificación de los cambios a la metodología

13344

Texto de la recomendación:

Se recomienda elaborar e implementar los procedimientos ligados a la metodología de administración de proyectos, donde se establezca al menos los responsables, las actividades, los controles relacionados y una adecuada segregación de funciones, en busca de fortalecer el control interno y minimizar un posible riesgo operativo.

Ejecución de la Recomendación

Comentario de la Unidad Responsable:

Mediante el oficio UOCAP-0080-2015 del 10 de junio se solicitó cambio de fecha al 31-12-2015

- se inicia con la planificación de los cambios a la metodología

13349

Texto de la recomendación:

Se recomienda definir en el instrumento Minuta de reunión v.1.1 2013 la opción para especificar si el tipo de reunión que se realiza es de forma virtual y a la vez, incluir en la Metodología de Administración de Proyectos en su apartado 4.4.3 la forma en la que se documentarán este tipo de reuniones.

Ejecución de la Recomendación

Comentario de la Unidad Responsable:

Se modificó el instrumento y se publicó en nuestra página para ser utilizado por los proyectos nuevos.

14641

Ver documentos adjuntos del Informe

Datos de la Recomendación

No. Recomendación:	3	Fecha de Asignación:	21 / 8 / 2015
Nombre del Hallazgo:	No se asegura oportunamente	Fecha límite para objetar:	1 / 9 / 2015
Unidad Responsable:	Oficina Administrativa	Fecha:	31 / 10 / 2015
Clasificación de Recomendación:	Sistema de Control Inte	Estado de la Recomendación:	Pendiente
Nivel de Riesgo:	Alto	Condición:	
Objeción:	Si No		

Ver documentos adjuntos de la recomendación

Texto de la recomendación:

Asegurarse que los proyectos y programas institucionales cuentan con criterios de calidad para su aceptación final, que sean oportunos y estén consensuados entre los interesados relevantes.

Ejecución de la Recomendación

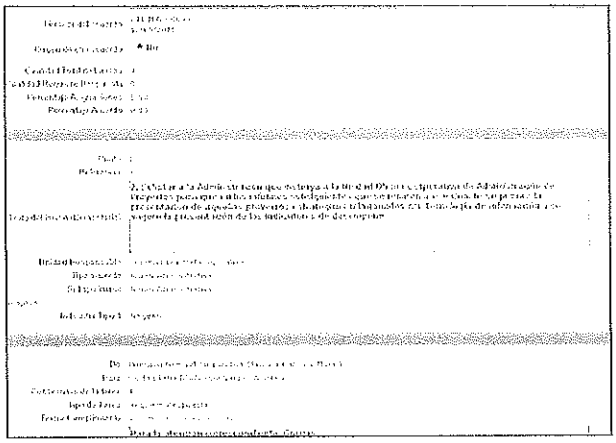
Comentario de la Unidad Responsable:

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Junta Directiva Nacional o alguno de sus comités

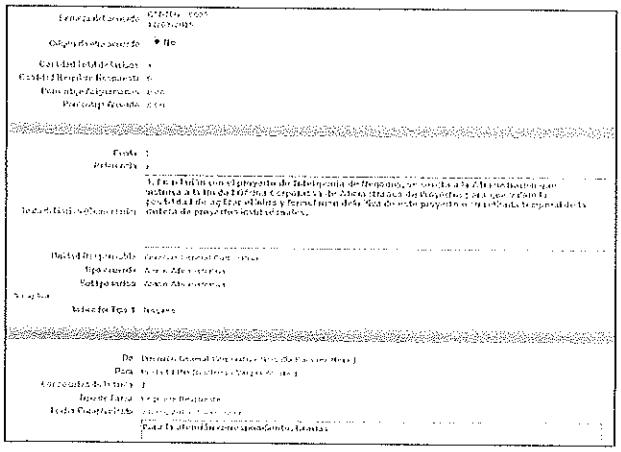
El siguiente listado contiene las disposiciones o acuerdos pendientes girados por la Junta Directiva Nacional o alguno de sus comités:

Id	Descripción	Esperando por:	Fecha de asignación
58479	Sesión: CTI-JDN - 0009 - 12/08/2015, Acuerdo: Acd- 44 Art- 3, Inciso: 2a - RR1 - RR1	Guillermo Vargas Acosta	8/20/2015 9:12 AM
58478	Sesión: CTI-JDN - 0009 - 12/08/2015, Acuerdo: Acd- 44 Art- 3, Inciso: 3a - RR1 - RR1	Guillermo Vargas Acosta	8/20/2015 9:11 AM
57850	Sesión: CTI-JDN - 0005 - 23/04/2015, Acuerdo: Acd- 27 Art- 9, Inciso: 2a - RR2 - RR1	Guillermo Vargas Acosta	8/4/2015 11:49 AM
57595	Sesión: JDN - 4836 - 03/03/2011, Acuerdo: Acd- 191 Art- 8, Inciso: 4a - RR1 - RR1	Guillermo Vargas Acosta	7/29/2015 4:15 PM
55499	Sesión: CTI-JDN - 0005 - 23/04/2015, Acuerdo: Acd- 27 Art- 9, Inciso: 1b - RR1 - RR1	Guillermo Vargas Acosta	6/8/2015 3:38 PM
55498	Sesión: CTI-JDN - 0005 - 23/04/2015, Acuerdo: Acd- 27 Art- 9, Inciso: 1a - RR1 - RR1	Guillermo Vargas Acosta	6/8/2015 3:38 PM

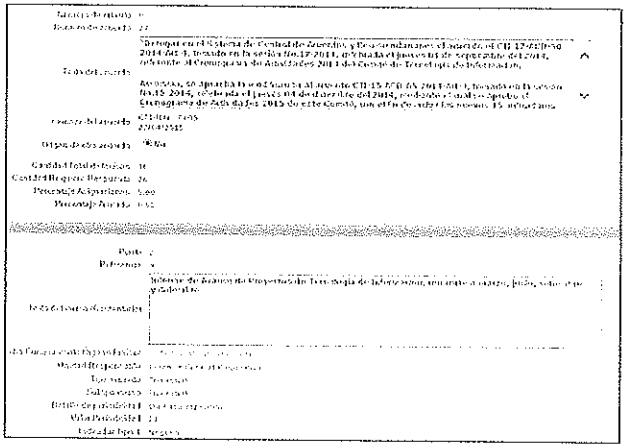
58479



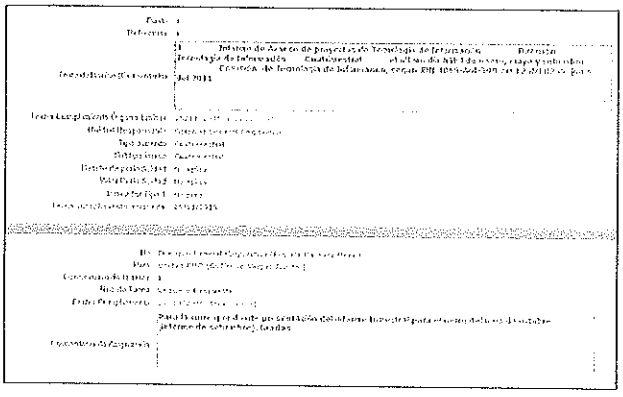
58478



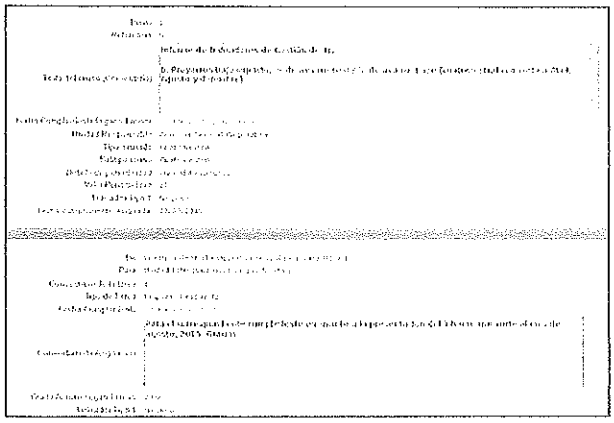
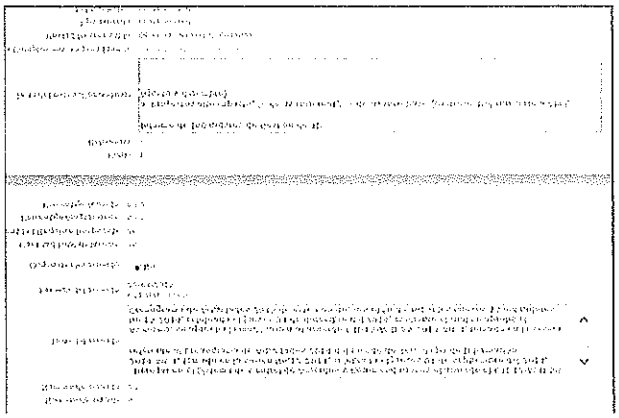
57850



57595



55499



55498