



---

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

<b>Nombre:</b>	Ing. Harold Narvárez Sequeira, MBA. MATI. PMP. SFPC.
<b>Dependencia:</b>	División Oficina Corporativa Administración de Proyectos
<b>Periodo de Gestión:</b>	Del 03-05-03 al 18-07-20
<b>Fecha:</b>	16/07/2020

---

## 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

---

---

### Contenido

Presentación.....	2
Resultados de la gestión.....	2
Labor Sustantiva Institucional .....	2
Cambios en el entorno .....	5
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo .....	5
Acciones sobre el Control Interno.....	6
Principales Logros.....	6
Proyectos más relevantes .....	9
Administración de Recursos Financieros.....	10
Sugerencias.....	10
Observaciones .....	11
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República .....	11
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	12
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	12
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público .....	13



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### Presentación

El objetivo principal del presente informe es resumir las principales actividades y resultados de la gestión que ejecutó la División Oficina Corporativa Administración de Proyectos (DOCAP) durante el período del 03-05-03 al 18-07-20 y presentar una rendición de cuentas del accionar de la DOCAP alineadas a lo dispuesto en las normas de control interno.

De manera ejecutiva se va a exponer los resultados de la gestión; enfatizando los principales logros alcanzados.

La gestión de esta División se desarrolló en conjunto con siguientes dependencias adscritas: Programa Solución Planta Física (PSPF) y Unidad de Valoración y Acompañamiento (UVA).

### Resultados de la gestión

#### Labor Sustantiva Institucional

Las principales funciones en cada uno de los procesos (corporativas e institucionales) que se ejecutan en la División Oficina Corporativa Administración de Proyectos por el suscrito se detallan en el Manual de Cargos de nuestra institución (código del puesto 3016).

➤ **Objetivo del Cargo:**

Planificar, dirigir, organizar y controlar las políticas y directrices relacionadas con la gestión de proyectos institucionales, provenientes de la Junta Directiva Nacional y la Gerencia General Corporativa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Controlar el cumplimiento de todos los principios de control interno y la legislación que regula la actividad de administración de proyectos, mediante la aplicación de un enfoque sistémico, respaldado en las mejores prácticas internacionales relacionadas con la materia.

➤ **Funciones:**

**Funciones Corporativas:**

1. Planificar, dirigir, organizar y controlar las políticas y directrices de administración de proyectos provenientes de la Junta Directiva Nacional y la Gerencia General Corporativa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, orientadas en la gestión eficiente y eficaz del portafolio de proyectos del Conglomerado Financiero.
2. Promover en el Conglomerado Financiero una cultura organizacional enfocada en la administración eficiente y eficaz de los proyectos, que motive a los funcionarios a desarrollar su trabajo con un enfoque de mejora continua y apegado a la metodología institucional.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

3. Generar información estratégica y resultados para la toma de decisiones por la Junta Directiva Nacional, la Gerencia General Corporativa y Comité de Tecnologías de la Información, relacionada con la gestión del portafolio de proyectos del Conglomerado Financiero.
4. Capacitar en la normativa institucional de Gestión de Proyectos, programas e iniciativas.
5. Desarrollar y proveer los instrumentos de control para la gestión de proyectos de forma unificada.
6. Emitir, divulgar y oficializar la normativa para gestión de programas, proyectos e iniciativas a nivel Conglomerado.
7. Planificar y ejecutar las actividades necesarias para elevar los niveles de madurez en cuanto a la Gestión de Proyectos, programas, iniciativas y portafolio a nivel Conglomerado.
8. Asesorar en materia de administración y gestión de proyectos a las dependencias requerientes.

### **Funciones Institucionales:**

9. Planear, coordinar y dirigir la adecuada ejecución del portafolio de proyectos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
10. Establecer normas, procedimientos y prácticas relacionadas con la administración de proyectos, evaluar y dar seguimiento a las estrategias, planes, programas y actividades de la gestión de la Oficina de Proyectos, con el fin de promover los ajustes o cambios que se requieren para lograr mayores niveles de efectividad, mejora en los procesos, así como eficiencia de los resultados financieros y cualitativos.
11. Coordinar, asignar y liderar los Directores de Proyecto.
12. Asistir a reuniones de Junta Directiva Nacional y del Comité Corporativo de Tecnologías de la Información y Comité Ejecutivo de Tecnología de Información.
13. Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas del portafolio. Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran. Decidir las acciones que pudieran darse en coordinación con los directores de proyecto para que se tomen las mitigaciones, contingencia, las acciones y medidas que se tomarán para administrarlos.
14. Realizar el proceso de seguimiento, control y gestión de riesgos del Portafolio de proyectos. Realizar el seguimiento de las condiciones que disparan los planes para contingencias, y revisar la ejecución de las respuestas a los riesgos mientras se evalúa su efectividad.
15. Coordinar con los Directores de proyecto, las necesidades para la aplicación de planes de acción. Velar por la aplicación y cumplimiento de las normas regulatorias en materia de riesgos. Velar por la efectiva ejecución de las acciones que minimicen el riesgo.
16. Dirigir otras responsabilidades propias de la Oficina a su cargo.
17. Supervisar periódicamente el cumplimiento de los tiempos de respuesta establecidos en las funciones de su personal a cargo.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

18. Cumplir con la calidad y tiempos de respuesta establecidos para las funciones correspondientes al cargo.
19. Colaborar en la ejecución de actividades o proyectos establecidos para el Área, División o Dirección de alcance Institucional.
20. Tener disponibilidad de traslado a nivel nacional, según las necesidades propias del Área, División o Dirección.
21. Ejecutar otras funciones propias del Área, División o Dirección.

### **Funciones Relacionadas con Riesgo:**

22. Realizar una adecuada gestión de los riesgos, identificando, valorando y controlando aquellos que puedan impactar los Planes Estratégicos del Conglomerado a los cuales se encuentran asociados.
23. Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, relacionados directamente a la administración de los riesgos operativos, normativos, financieros, de proyectos, tecnológicos y reputacionales, según corresponda.
24. Ejecutar los lineamientos establecidos en la metodología institucional de administración de riesgos del Conglomerado Financiero, así como las herramientas y técnicas para identificar los distintos tipos de riesgos a que se encuentra expuesta la entidad.
25. Desarrollar las actividades relacionadas con la atención de los Planes de Mitigación de los riesgos identificados dentro de los procesos de la dependencia asignada.
26. Dar seguimiento al control y fiscalización a las medidas adoptadas para el funcionamiento del sistema de valoración del riesgo, garantizando una adecuada cultura de riesgo.
27. Asegurar que el personal a su cargo conozca sobre la normativa de riesgo aplicable a su área, como parte de la Cultura de Riesgo.
28. Le puede corresponder participar activamente en los diferentes Comités o comisiones definidos para el Conglomerado para conocer los planes de acción y medidas a tomar para minimizar el impacto de los riesgos inherentes en su campo de acción.
29. En caso de materializarse un evento de riesgo es responsable de reportarlo directamente a la Dirección Corporativa de Riesgo, para su análisis y seguimiento.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### Cambios en el entorno

En lo concerniente a cambios en el entorno durante el período de esta gestión, no se presentaron cambios en el ordenamiento jurídico que afectaran el quehacer institucional o de esta División Oficina Corporativa Administración de Proyectos.

Asimismo, la situación economía de nuestro país específicamente en el tema fiscal “Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas” hizo que la dinámica económica se modificará y por lo tanto, las instituciones financieras se ajustarán a las nuevas disposiciones.

En cuanto a la estructura organizacional no hubo cambios.

### Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Seguidamente se indica el estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo del sistema de control interno institucional de la División Oficina Corporativa Administración de Proyectos y dependencias adscritas, según lo oficios UTEG-268-2019 y UTEG-239-2019 de la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión:

Año 2019				
Dependencias	Calificación Riesgo Operativo	Resultado Riesgo Operativo	Calificación Control Interno	Resultado Control Interno
División Oficina Corporativa Administración de Proyectos	0%	Excelente	0%	Excelente
Unidad Valoración y Acompañamiento	0%	Excelente	0%	Excelente
*Programa Solución Planta Física	N/A		N/A	

**\*Nota:** el Programa Solución Planta Física no tiene evaluación directa de riesgo operativo o control interno, para efectos de estas calificaciones se considera la calificación de la División Oficina Corporativa Administración de Proyectos.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### Acciones sobre el Control Interno

Las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfecciona y evaluar el sistema de control interno de la División Oficina Corporativa Administración de Proyectos son las establecidas y evaluadas a nivel institucional, donde anualmente se revisan medidas que abarcan:

- **Aspectos Generales:** atención de planes de acción, control de la documentación, lineamientos de la presentación del personal, inventario de activos, entre otros.
- **Seguridad Física y Lógica:** detectores de humo, accesos del personal y otros.
- **Gestión:** evidencia de exámenes, política conozca a su empleado, evidencia del Plan Anual Operativo (PAO), entre otros.
- **Oficina Corporativa Administración de Proyectos:** evidencia del estado del portafolio de proyectos y evidencia de los informes del portafolio de proyectos.
- **Medidas de Control Interno:** código ético, asignaciones de funciones, autorizaciones y aprobaciones de actividades, etc.

### Principales Logros

Seguidamente se detallan los principales logros alcanzados por la División Oficina Corporativa Administración de Proyectos (DOCAP) de conformidad a los resultados obtenidos en los diversos instrumentos de planificación institucional (Plan Anual Operativo y Balance Score Card) y los logros alcanzado por medio de la gestión realizada en las dependencias adscritas a la DOCAP:

- **Instrumentos de evaluación:**

#### Plan Anual Operativo

Período	Calificación	Comunicado a la Gerencia General Corporativa
II Semestre 2019	100%	DOCAP-4-2020
I Semestre 2020	100%	DOCAP-264-2020



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### Balance Score Card

Período	Registro de Calificación
II Semestre 2019	No se evaluó
I Semestre 2020	La calificación se registro en le link indicado en la circular DIRCH-C-033-2020

➤ **Dependencias adscritas:**

#### Unidad Valoración y Acompañamiento

1. Se creó una metodología ágil para proyectos.
2. Se actualizó el proceso de caso de negocio, donde se incluyeron aspectos referentes a metodologías ágiles.
3. Se estableció una plantilla para definir si una necesidad requiere de caso de negocio para su desarrollo como proyecto o se debe tratar como una necesidad operativa.
4. Se realizaron las siguientes plantillas relacionadas para los casos de negocio: Evaluación Inicial y Ficha Unificada (donde se abarcan todos los aspectos para su desarrollo).
5. Se realizó a todos los proyectos la verificación del cumplimiento de lo establecido en la metodología de proyectos (evaluaciones).
6. Se han actualizado las siguientes plantillas: minutas, control de audiencia, matriz de roles y responsabilidades, cronogramas, control de costos, plantillas para programas (tiempo y costo) y matriz de comunicación.
7. Se ha trabajado en la migración del Project Server a la nube.
8. Durante este último trimestre se actualizaron 9 procedimientos.

#### Programa Solución Planta Física

1. Elaboración y publicación del cartel para la contratación empresa Consultoría en Ingeniería y Arquitectura.
2. Contratación empresa de Consultoría en Ingeniería y Arquitectura, contrato #014-2016.
3. Elaboración y publicación del cartel para contratación empresa Asesora para supervisión de Consultoría (Etapas 1,2 y 3 contrato #014-2016).

## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

4. Contratación empresa Asesora y cierre del contrato 242-2016.
5. Finalización de la etapa de estudios básicos y preliminares, para los edificios Metropolitanos 1 y 2 (ETAPA I-contrato #014-2016):
  - Revisión, actualización, mejora y/o ampliación de estudios previos, Proyectos del programa.
  - Conteo y clasificación del personal a trasladar y levantamiento físico detallado de oficinas actuales.
  - Conteo y clasificación detallada del personal a trasladar.
  - Levantamiento físico de oficinas actuales del Conglomerado.
  - Inventarios de equipos, mobiliario y materiales propiedad del Conglomerado.
  - Diagnóstico del estado actual de equipos, sistemas electromecánicos, materiales y mobiliario propiedad del Conglomerado, ubicados en los edificios a desocupar, avalúo y recomendaciones de uso futuro.
  - Guía de estandarización de espacios y de requerimientos mínimos operativos y funcionales.
  - Estudios impacto ambiental y planes de manejo para proyectos Construcción Metropolitanos #2 y Reforzamiento y Remodelación Metropolitanos #1.
  - Estudios tales como suelos, hidrogeológicos, geotécnicos, topográficos y cualquier otro necesario para la determinación de las características de los sitios de los Proyectos Construcción Metropolitanos #2 y Reforzamiento y Remodelación Metropolitanos #1.
  - Plan de Comunicación.
6. Finalización de la etapa de Anteproyectos, para los edificios Metropolitanos 1 y 2 (ETAPA II-contrato #014-2016):
  - Documento escrito que describa y justifique la propuesta y su concepto.
  - Volumen o maqueta del concepto desarrollado y renders.
  - Bosquejo o ilustración de cómo se verían los edificios con sus alrededores.
  - Perspectivas, elevaciones y plantas de distribución de las áreas de conjunto urbanístico, zonas verdes y arborización, áreas de vigilancia y seguridad, accesos, barreras de protección, etc.
  - Bosquejos, ilustraciones y videos o visitas virtuales guiadas, de cómo se vería el interior de los edificios.
  - Perspectivas, elevaciones y plantas de distribución internas de los edificios.
  - Presupuesto base.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

7. Finalización de la etapa de **diseño detallado y permisos**, para los edificios Metropolitano 1 y 2 (ETAPA III-contrato #014-2016).
  - Revisión estudio vulnerabilidad sísmica y rediseño del reforzamiento estructural propuesto para el edificio Metropolitano.
  - Diseño Arquitectónico.
  - Diseño Urbanístico.
  - Diseño detallado civil, mecánico, eléctrico y de telecomunicaciones.
  - Diseño detallado área civil.
  - Diseño detallado área mecánica.
  - Diseño detallado área eléctrica y de telecomunicaciones.
  - La elaboración de los términos referencia de la licitación pública para la contratación, construcción y traslados.
  - Aprobación de permisos de construcción.
  
8. Elaboración y publicación del cartel para la construcción del Edificio Metropolitano 1

### Proyectos más relevantes

La División Oficina Corporativa Administración de Proyectos (DOCAP) no es dueño o administrador de ningún proyecto del ámbito institucional (Portafolio de Proyectos).

Asimismo, por la naturaleza del puesto *“Planear, coordinar y dirigir la adecuada ejecución del portafolio de proyectos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal”* la DOCAP se encarga de informar a la Gerencia General Corporativa el estado de la gestión de los proyectos que conforman el Portafolio de Proyectos, en atención al siguiente acuerdo:

*El Acuerdo JDN: CCTI-JDN -0001-2020 Acd- 11 Art- 10 CCTI- - 1 - 17/01/2020:*

*“E: Reporte trimestral de avance y cumplimiento de beneficios, así como resultados financieros, técnicos, funcionales y arquitectónicos de los programas o proyectos patrocinados por el Gerente General, los Subgerentes o el Director General así como la aprobación y el estado de los casos de negocio de las iniciativas. Trimestral / Nota 4: Reglamento de Comités y Comisiones del CFBDP, artículo 23 B, inciso k)”*



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

- **Últimos informes del Portafolio Proyectos presentados a la Gerencia General Corporativa:**

Período	Comunicado a la Gerencia General Corporativa
II Semestre 2019	DOCAP-20-2020
I Semestre 2020	DOCAP-278-2020

### Administración de Recursos Financieros

Los recursos financieros que la División Oficina Corporativa Administración de Proyectos (DOCAP) corresponde al contenido presupuestario para cubrir las necesidades propios de la DOCAP.

El contenido presupuestario que actualmente tiene la División Oficina Corporativa Administración de Proyectos, corresponde al presupuesto solicitado en el año 2019 en el proceso institucional de formulación del Plan Anual Operativo (PAO) y Presupuesto 2020; a la fecha las siguientes partidas tienen contenido presupuestario y las mismas pueden ser consultadas en el Sistema Información de Presupuesto (SIPRE) del Banco:

Presupuesto 2020 / Contenido Presupuestario	
Partida	Nombre de la partida
010501	Transporte dentro del País
01049902	*Otros servicios de gestión y apoyo

\*Contenido presupuestarios del contrato que administra la División Oficina Corporativa Administración de Proyectos.

### Sugerencias

A continuación, se enumeran las sugerencias para una buena marcha de la División Oficina Corporativa Administración de Proyectos:

1. Dar la atención a las recomendaciones de la Auditoría que están pendientes de atender, mismas que cuentan con planes de trabajo para su cumplimiento (el detalle se encuentra en el apartado de este documento denominado "Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna").
2. La División Oficina Corporativa Administración de Proyectos actualmente cuenta con un

## INFORME FINAL DE GESTIÓN

contrato para disponer del servicio profesional de administradores y con un contrato para disponer de directores de proyectos, motivo por el cual se recomienda la atención y fiscalización adecuada del mismo.

3. Queda el proceso la implementación del “**Plan de Trabajo para la mejora en Gestión de Proyecto PMO 2.0**”, plan que busca dar continuidad al crecimiento en la gestión de proyectos y su madurez.
4. Atender los siguientes acuerdos de Junta Directiva Nacional que quedan pendientes:

N° Sesión	Acuerdo	Fecha cumplimiento	Asignado
5734	ACD-459-2020 Art-5	23 de julio de 2020	Programa Solución Planta Física

5. Atender los siguientes acuerdos delegados por el sistema CAR-SI que quedan pendientes:

N° Sesión	Acuerdo	Fecha cumplimiento	Asignado
CCTI-JDN - 0001	CCTI-BP-01-ACD-11-2020-Art-10	16 de Julio del 2020	División Oficina Corporativa Administración de Proyectos

### Observaciones

Atender cada uno de los puntos indicados en el apartado de sugerencias del presente informe.

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

No se tienen pendientes de cumplimiento ninguna disposición emitida por parte de la Contraloría General de la República en algún informe.

## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

No se tienen pendientes de cumplimiento ninguna disposición emitida por parte de algún órgano de control externo en algún informe.

### Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Seguidamente se indican las recomendaciones (8 en total) por atender, motivo por el cual se recomienda cumplir con los plazos establecidos para su atención:

Nº Informe	Nº Recomendación	Fecha cumplimiento	Estado	Dependencia
Informe de Auditoría #ATI-0020-2020	6	30/09/2020	En proceso	DOCAP
Informe de Auditoría #AE-1417-2020	5	31/07/2020	En proceso	DOCAP
Informe de Auditoría #AE-1417-2020	7	31/12/2020	En proceso	DOCAP
Informe de Auditoría #AE-1417-2020	8	31/12/2020	En proceso	DOCAP
Informe de Auditoría #AE-1417-2020	9	31/12/2020	En proceso	DOCAP
Informe de Auditoría #AE-1417-2020	10	31/07/2020	En proceso	DOCAP
Informe de Auditoría #AE-1417-2020	121	31/12/2020	En proceso	DOCAP
Informe de Auditoría #ATI-0020-2020	5	9/07/2020	En proceso	DOCAP

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

La División Oficina Corporativa Administración de Proyectos administra dos contratos, donde el suscrito es el fiscalizador; seguidamente se indican cuáles son los documentos contractuales, con el fin que el nuevo fiscalizador pueda conocer a detalle toda la información (obligaciones contraídas, vencimiento de plazos, garantías de cumplimiento, notificaciones, entre otras):

- Documento Contractual N° 149-2018, Contratación de Empresas que brinden servicios especializados en materia de Tecnología de Información, para acompañamiento de los procesos de planificación y ejecución de proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal (rol de proveedores), consumo por demanda.
- Documento Contractual N° 150-2018, Contratación de Empresas que brinden servicios especializados en materia de Tecnología de Información, para acompañamiento de los



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

procesos de planificación y ejecución de proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal (rol de proveedores), consumo según demanda.

Seguidamente se hace referencia a los Informes Desempeño y Calidad de ambos contratos, para que el nuevo fiscalizador pueda conocer la situación actual de los contratos y el desempeño real del proveedor:

➤ **Informe Desempeño y Calidad del contrato 149:**

Período	Oficio de Remisión
Informe de desempeño y calidad, II semestre 2019	<b>DOCAP-420-2019</b>
Informe de desempeño y calidad, Anual 2019	<b>DOCAP-569-2019</b>
Informe de desempeño y calidad, I semestre 2020	<b>DOCAP-271-2020</b>

➤ **Informe Desempeño y Calidad del contrato 150:**

Período	Oficio de Remisión
Informe de desempeño y calidad, II semestre 2019	<b>DOCAP-419-2019</b>
Informe de desempeño y calidad, Anual 2019	<b>DOCAP-570-2020</b>
Informe de desempeño y calidad, I semestre 2020	<b>DOCAP-272-2020</b>

### Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público

El suscrito 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.