



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Lic. Jorge Arturo Alfaro Casas
Dependencia:	Área Administración de Proyectos
Periodo de Gestión:	2012 - 2019
Fecha:	02/05/2019

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.....	3
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	3
Acciones sobre el Control Interno	4
Principales Logros	4
Proyectos más relevantes.....	4
Administración de Recursos Financieros	8
Capacitaciones.....	8
Sugerencias.....	9
Observaciones.....	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República.....	10
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	10
Contrato 115-2007, Actividades ejecutadas después del mes de abril 2017	10
Documentación.....	11
Facturas pendientes.....	11
Trabajo de campo, Verificación del contrato por el Área Sourcing.....	12
Requerimientos Pendientes	13
Informe del Contratista.....	14



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

El presente informe tiene como objetivo dar a conocer las gestiones realizadas durante el periodo 2012 al 2017 en el Área de Administración de Proyectos de TI, en él se desarrollarán temas de cumplimiento tales como:

- Plan Anual Operativo.
- Auto evaluación de Riesgo Operativo.
- Recomendaciones de Auditoría.
- Propuestas de mejora realizadas en busca de la mejora continua del área.
- Autoevaluaciones en cumplimiento del Marco Regulatorio de Administración de Proyectos.

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

Según la definición del área de Administración de Proyectos de TI, entre sus objetivos están los siguientes:

Objetivos

Administrar los proyectos con componentes tecnológicos incluidos en la Cartera de Proyectos Institucionales de acuerdo a la metodología y estándares definidos.

Objetivos específicos

- Velar por el cumplimiento de las Metodologías de Administración y Desarrollo de Proyectos institucionales, de Desarrollo de Sistemas y Aseguramiento de la Calidad definidas para el Conglomerado Banco Popular.
- Asesorar en la administración de los contratos por servicios proporcionados por terceros o implementadores externos velando por su cumplimiento dentro del ciclo de vida del proyecto.
- Coordinar con todas las áreas de la Dirección y del Negocio involucradas para llevar a cabo la administración del proyecto.
- Garantizar que se cumplan los objetivos del Plan Anual Operativo del área.
- Cumplir a cabalidad todos los aspectos regulatorios definidos en tiempo y forma.
- Cumplir con lo establecido por la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cambios en el entorno

Desde el inicio de la Gestión en el mes de enero del año 2012, en la Institución se estaba gestando el proyecto institucional Sistema Integrado Bancario (CORE SYSTEM) el cual, debido a su magnitud y complejidad, requirió del traslado y la asignación de tres administradores de proyecto a tiempo completo para dedicarse a su preparación, seguimiento y control del mismo en sus diferentes etapas.

Durante todo el tiempo de desarrollo de dicho proyecto y bajo la premisa de no generar brechas tecnológicas con dicho proyecto, provocó la disminución de implementación de proyectos en la institución a un nivel mínimo, y debido a que el recurso asignado al área fue mermado, quedando únicamente 4 funcionarios y de los cuales, dos de ellos son funcionarios "Senior", los que contaban con experiencia basta en la administración de proyectos y 2 funcionarios "Junior" que no poseían ningún conocimiento y fueron asignados al área.

En ese entonces y debido a que la demanda era tan baja, los recursos del área se asignaron para gestionar diferentes cambios a sistemas, y además, atender tres proyectos del Programa de Mejoramiento de Cajeros Tarjetas, entre otros. (Ver recuadro de Proyectos)

No fue sino hasta principios del año 2016, que fueron reincorporándose al área los administradores de Proyectos asignados al proyecto CORE, y se reactivó en el Banco, la implementación de proyectos institucionales en cumplimiento del nuevo Plan Estratégico Corporativo (PEC).

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Durante la gestión en el área de Administración de Proyectos, se realizaron esfuerzos importantes en el tema de Riesgo Operativo y Control Interno.

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
Riesgo Operativo	5%	3%	4%	1%	0%
Control Interno		1%	3%	1% n	0%

Como se puede observar en la tabla anterior el mejoramiento en las evaluaciones se debió a un proceso paulatino de revisión a lo interno de los procedimientos y formas de trabajo, así como de las adaptaciones de los diferentes formularios aplicados de acuerdo a las transformaciones del área.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Acciones sobre el Control Interno

Se asignó a un 50% del tiempo, un recurso interno del área para atender el mejoramiento del control interno y riesgo operativo en todo su espectro de manera que se establecieran planes de acción en la operación diaria, depuración de los cuestionarios, mejoramiento de la generación de evidencia y cambio de cultura de cara al Control Interno y Riesgo Operativo.

Principales Logros

1. Se logra la participación activa en la actualización de la metodología de Administración de Proyectos por varios años consecutivos, aportando la experiencia en su aplicación.
2. Se participa activamente en la definición e implementación del proceso COBIT PO10 Administrar Proyectos en conjunto con la PMO relativa al acuerdo SUGEF14-09.
3. Se implementa un modelo de autoevaluación interno que permite definir el grado de cumplimiento de los aspectos de cumplimiento metodológico.
4. Se logra un mejoramiento importante en cuanto el Riesgo Operativo y Control Interno al disminuir su exposición a nula.
5. Participación activa en los Talleres de Riesgo de los diferentes procesos coordinados por la Dirección de Riesgo.
6. Se logra concluir e implementar de forma exitosa los siguientes proyectos: Modelo para la Competitividad, SINPE WEB, Actualización del CORE Comunicaciones, Sistemas CAP y CAN, Débitos y Créditos, Virtualización de T24, Office 365, Archiving T24.
7. Revisiones y modificaciones de la Conceptualización y el manual de Puestos del Área.

Proyectos más relevantes

Durante la Gestión se participó de forma activa en los siguientes proyectos:

Nombre Proyecto	Área Responsable	Descripción
Cajeros Automáticos	Cajeros Automáticos	Migración de Evertec
Modelo para la Competitividad	Gestión	Implementación de nuevo proceso de Crédito y centro documental, Racsca.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre Proyecto	Área Responsable	Descripción
BI	Investigación Mercados	Implementación de herramienta de reportes para proceso de toma de decisiones.
SINPE WEB	Canales	Incorporación del servicio SINPE en la WEB.
Actualización del CORE Comunicaciones	Área de Redes y Telecomunicaciones	Sustitución de los equipo de comunicaciones
Desactivación de la Plataforma IBM 390.	Soporte Técnico	Análisis de componentes del IBM390 para su desactivación.
Proyecto de Microchip Tarjetas	División de Tarjetas	Cumplimiento VISA, incorporar CHIP a las tarjetas.
Proyecto Switch ATMs	Área de Cajeros Automáticos	Implementación de una herramienta de gestión de cajeros.
Proyecto de Conciliación, Liquidación y Contra Cargos	Cajeros y Tarjetas	Modulo para liquidar transacciones con Socios Comerciales.
CAP y CAN	Crédito	Sistemas de Asignación de Peritos y Notarios
Débitos y Créditos		
Virtualización de T24	Soporte Técnico	Implementar T24 en el V-block
Actualización de versión de T24 a R16	Soporte Técnico	Implementar la nueva versión del software
Office 365	Calidad	Implementar Office en la Nube con la nueva versión
Módulo de Colocación (Crédito)	Crédito	Inicio del Proyecto en la etapa de conceptualización y proveedores
Temas Pendientes de CORE	Negocio	Cerrar temas pendientes de CORE.
Riesgo Crediticio	Dirección Riesgo Corporativo	Solución Integral para manejar el Riesgo Crediticio
IVR	Canales	Sustitución del CORE
BPM	Negocio	Implementación del nuevo modelo de Negocio.
PAS WEB	Canales	Implementación del pago de salarios por la WEB en sus etapas de conceptualización.
Corresponsales no Bancarios	Canales	Conceptualización del proyecto.
SISEP	Popular Seguros	Cambio del CORE de

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre Proyecto	Área Responsable	Descripción
		seguros.
Programa de Seguridad de la Información	Área de continuidad de Negocio	Implementación de mejoras producto del informe de recomendaciones DELOIT.
Archiving T24	Soporte Técnico	Mejoras en los procesos de T24 en producción.
ERP		Proceso de conceptualización del Proyecto.
FACTCA y CRS	Oficialía de Cumplimiento	Implementación de los módulos para el cumplimiento de los estándares internacionales.

Proyectos que continúan Activos.

Proyecto	Estado
Riesgo Crediticio	Terminada la contratación y en proceso de implementación y coordinación con el proveedor. Proyecto fue retomado por la PMO.
Tarjetas Micro CHIP	Avance del 64% según cronograma y un atraso de -1%. El pase a producción del Switch Básico Transaccional se efectuó con éxito de acuerdo a lo programado. Según lo indicado por el equipo de trabajo que participó en esta actividad, así como los que atendieron actividades de monitoreo y ajustes (Área Aplicativos Centrales, Soporte, Cómputo, Tarjetas y CLAI), tanto la implementación como funcionalidad de la herramienta fue satisfactoria. Todavía se maneja en el área con seguimiento directo de PMO
Tarjetas Cajeros Switch	Avance del 57% según cronograma y un 20% de atraso. Entre los elementos que han presentado problemas para este periodo están: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de pruebas de Siscard con Evertec. 2. Priorización de tareas relacionadas con el riesgo definido como SWT06 y refiere a la puesta en producción del entregable 1, línea 1 del proyecto Microchip. 3. Atención de requerimientos mandatorios de Visa Internacional para abril 2017. Referencia riesgo SWT09. Los recursos técnicos del Área Aplicativos Centrales estarán atendiendo con prioridad la atención del Proyecto Switch Transaccional, de ser necesario se asignará tiempo extraordinario para el personal Técnico del Área Aplicativos Centrales. De igual



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Proyecto	Estado
	<p>modo, por parte del Contratista se están concentrando los recursos en la atención del Proyecto.</p> <p>Todavía se maneja en el área con seguimiento directo de PMO.</p>
FATCA- GATCA - CRS	<p>Se está en proceso de solicitud de permiso a la Contraloría General de la Republica para contratar los módulos de Fatca y CRS de Temenos y en la preparación de la documentación requerida por el proceso establecido en la Institución para los Proyectos.</p>
Migración del 390	<p>83% de avance de la etapa de pre-contratación del Servicio y un 3% de avance positivo.</p> <p>Se validó el cronograma de implementación entregado por GBM por parte del Área de Soporte Técnico para revisar las tareas y los tiempos estimados.</p> <p>Se llevó a cabo una reunión con GBM, Área de Alvino, Luis Obando y ST para solicitar un catálogo de las cintas utilizadas tanto de APT, Sipo y otros sistemas de los respaldos que son imprescindibles para la correcta ejecución de los procesos de dichos Sistemas en caso de recuperación.</p> <p>Alvino y Geovanny Sanchez no han respondido el oficio a Geoffrey solicitando la información acerca de los datos que llevarán guiones de prueba, se les envió un oficio de parte de ST apresurándolos a contestar.</p> <p>Con respecto a la migración de Personal Communication redes por parte de Taller, se definió que ST le indicará cuales oficinas deben migrarse y los compañeros procederán con el proceso.</p> <p>Se lleva internamente con recursos del área.</p>
Gestión Seguridad de la Información	<p>Los esfuerzos se han dirigido en apoyar y dar seguimiento a los líderes de las áreas responsables de implementar las iniciativas en aras de lograr superar inicialmente la etapa de Conceptualización, en la cual se presenta y aprueba el correspondiente caso de negocio para entonces posteriormente gestionar su implementación ya sea como proyecto o iniciativa de acuerdo al análisis que realice la Unidad de Valoración y Acompañamiento (UVA), instancia adscrita a la División Oficina Corporativa Administración de Proyectos (DOCAP).</p> <p>En este mes ha sido evidente que la duración de la entrega de los estudios de factibilidad es sumamente excesiva, a pesar de que los líderes de las iniciativas gestionan ante los responsables, no se logra de parte de ellos obtener un plazo de entrega.</p> <p>Todavía se maneja en el área con seguimiento de la PMO.</p>

Para cada uno de los proyectos gestionados, mensualmente se generaba un informe a la Dirección de Tecnología de Información sobre el estado, problemas, riesgos, el cual a su vez se



INFORME FINAL DE GESTIÓN

generaba en cumplimiento a la Meta PAO sobre la gestión de proyectos.

De igual forma se generaban avances ejecutivos semanales de cada uno de ellos el cual indicaba el porcentaje avance, tareas, recursos asignados y último seguimiento y/o comentarios el cual se enviaba a la División de Desarrollo de Servicios de forma semanal.

Administración de Recursos Financieros

En cuanto a los recursos financieros asignados al área, se han presupuestado compras mínimas referidas a portátiles y otros para utilizarlos como herramientas, sin embargo, nunca las hemos recibido, a pesar de su aprobación presupuestaria.

Año	Monto Presupuestado	Concepto
2012	0.00	No se presupuestó nada
2013	0.00	No se presupuesto
2014	0.00	No se presupuesto
2015	0.00	No se presupuesto
2016	0.00	No se presupuesto
2017	563,00.00	Televisor de 42 pulgadas para presentaciones y exposiciones, así como reuniones internas. 3 Portátiles de 15.6 pulgadas las cuales no fueron aprobadas

Fuente: Área de Presupuesto de cara a consulta del Sistema de Presupuesto.

Capacitaciones

Capacitaciones año 2014.

Dirección de Proyectos	Fernández Garita Lawrence
------------------------	---------------------------

Nota: Esta capacitación fue rechazada por la Dirección de TI.

Capacitaciones año 2015.

Habilidades blandas para profesionales en proyectos de TI	Jorge Alfaro Casas
Habilidades blandas para profesionales en proyectos de TI	Lilliam Abarca Picado
Habilidades blandas para profesionales en proyectos de TI	Nelly Acuña Arias
BP18 Visión Temenos y T24	Jorge Alfaro Casas



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Capacitaciones año 2016

XI Congreso Centroamericano y del Caribe de Administración de Proyectos	Jorge Alfaro Casas
Congreso Internacional de Innovación Tecnológica	Jorge Alfaro Casas
Excel Avanzado	Jorge Alfaro Casas

Sugerencias

Dada la propuesta aprobada por la Gerencia General Corporativa en cuanto a trasladar los administradores de proyectos hacia la División Oficina Corporativa Administración de Proyectos (DOCAP), lo que provoca la desaparición del área de Administración de Proyectos en la Dirección de Tecnología de Información.

Más, sin embargo, conociendo las necesidades de esta dirección y en pro de una gestión y coordinación más ágil se recomienda la creación de una unidad que cumpla con la coordinación y seguimiento de los diferentes trabajos y tareas entre las áreas de TI aplicando conceptos y técnicas de la Administración de Proyectos y que sirva de enlace con la DOCAP.

Así mismo, se debe analizar de cara a la correcta ejecución de funciones, control interno y Riesgo operativo, el separar adecuadamente las funciones de la ejecución de los proyectos y la de fiscalización en materia de metodología y mejores prácticas de los proyectos y programas a nivel del Conglomerado.

Observaciones

De cara a la funcionalidad y resultados del Área de Administración de Proyectos de la Dirección de Tecnología de Información, se indica que dadas las autoevaluaciones internas del área como de los estudios de la Auditoría Interna de TI, el cumplimiento metodológico y la gestión no se observan falencias importantes que pudieran afectar la ejecución y los resultados de los proyectos.

De lo anterior se puede concluir que la función del área se realizaba en un buen nivel de cumplimiento y gestión a nivel de metodología y mejores prácticas definidas para el conglomerado.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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

En cumplimiento de las disposiciones del acuerdo SUGEF 14-09, se dispuso la integración de un grupo de trabajo en conjunto con la PMO del conglomerado para el diseño y montaje del proceso PO10 de cara a COBIT 4.1 hasta su aprobación de nivel de la Institución. Proceso que hasta la fecha se está evaluando.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

No se tienen recomendaciones pendientes de atender por parte de la Auditoría Interna del Banco.

Contrato 115-2007

Actividades ejecutadas después del mes de abril 2017

A partir del mes de abril de 2017 las actividades del área de Administración de Proyectos TI fueron cesadas, los funcionarios del área fueron trasladados a la Oficina Corporativa de Administración de Proyectos, el área fue eliminada formalmente según la circular DGCA-C-14-2017 de agosto del 2017, desde abril, se me fue asignada la función de colaborar con la División de Desarrollo de Servicios en la administración de contrato No. 115-2007 relacionado con la empresa TEMENOS y más específicamente el mantenimiento de la SIB T-24. Allí se asumió un roll doble el cual corresponde a la gestión administrativa del Contrato y la gestión técnica de los desarrollos solicitados a TEMENOS.

Para el control y seguimiento de los requerimientos solicitados a TEMENOS se creó un sitio en la INTRANET del Banco, lo que garantizaba que la información estuviera actualizada al día, estuviera centralizada, y de acceso a las personas que según el roll establecido, debían tener acceso a la información contenida.

<http://intranetbp/sites/ti/crt/Paginas/default.aspx>

Por otro lado, y como evento importantísimo, Se tomó la decisión Administrativa de incluir el proceso de migración de T24 de la versión R9 a la versión R17, después de considerar todos los elementos legales, contractuales y conveniencia institucional el cual sería utilizado como medio de pago para las diferentes etapas definidas en el Proyecto.

Se han realizado esfuerzos importantes en el seguimiento y control de los requerimientos hacia TEMENOS llegando a realizar reuniones de seguimiento dos veces por semana, esto con el fin



INFORME FINAL DE GESTIÓN

de mejorar los tiempos de entrega de las soluciones. Es importante resaltar que la entrega de soluciones de calidad por parte de la empresa TEMENOS ha sido cuestionada en diferentes momentos, situación que por cláusulas del contrato ha sido imposible corregir.

En consecuencia, con la situación, se procedió a la creación de un proceso licitatorio con el fin de promover la inclusión de una nueva empresa para realizar los desarrollos de T24, exista una sana competencia y se minimice el problema de los desarrollos.

Por otro lado, se requiere la creación de un procedimiento para tramitar requerimientos cuyo solicitante sea un proyecto, dado que, como fiscalizador de contrato no podemos ser garantes del cumplimiento en tiempo y forma de esos requerimientos planteados, de lo que sí la administración del proyecto tiene como responsabilidad intrínseca.

Se entrega el contrato mediante el oficio DDS-0333-2019 a la División de Desarrollo de Servicios, para que la jefatura delegue los roles antes comentados y se prosiga con la fiscalización correspondiente.

Documentación

- Documentación interlocutoria, ampo No. 2-11.
- Documentos origen, ampo No. 1
- Pagos, ampo No. 12

Facturas pendientes

En la actualidad se encuentran tres facturas pendientes, las cuales se debe gestionar el pago una vez verificada.

Factura	Concepto	Monto
65115754	Soporte y mantenimiento del mes de Febrero 2019	\$74,013.79
65116184	Soporte y mantenimiento del mes de Marzo 2019	\$74,013.79
65116319	As per RFS 266318; 35,65% for Planes Naranja (Cliente Físico); 9,56% for Cuenta naranja Jurídicos (BP Negocios); 20% for Cliente Físico Empresarial, Proyecto Migración R17	\$56,400.00



INFORME FINAL DE GESTIÓN

En caso de requerir detalle de los pagos realizados durante la vigencia del contrato, visite:

<http://intranetbp/sites/ti/pco/sas/ccti/Paginas/default.aspx>

Trabajo de campo, Verificación del contrato por el Área Administración del Sourcing

Oficio	Fecha revisión	Cumplimiento
AAS-0298-2018	25 abril 2018	Cumplido
AAS-0547-2018	20 julio 2018	Cumplido
AAS-0816-2018	19 octubre 2018	Cumplido
AAS-0029-2019	10 enero 2019	Cumplido

De la última valoración realizada por el Área Administración de Sourcing el 25 de abril, el cual a la fecha el oficio no ha sido tramitado, se cuenta únicamente con dos observaciones para ser valoradas por la fiscalización del mismo.

1. Duración prolongada y baja calidad en la entrega de los requerimientos desarrollos solicitados a TEMENOS.
2. Procedimiento para el pago de facturas de proyectos que utilicen el contrato 115-2007 como forma de pago.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Requerimientos Pendientes

Según el último corte al 24 de abril, están activos los siguientes requerimientos(SR) para seguimiento.

SR Asignado	Breve descripción del requerimiento	4/24/2019
SR913854	Modificación a la información contenida en los estados de cuenta de los clientes	Fix al PACS no se ha podido entregar por problema en el área que se reportó el 16 de abril
SR1415768	Acceso y firma certificado digital R09	Fase 1: QA en pruebas, pendiente informar fecha de finalización. "Fase 2": El 17 de abril se envió consulta si recibieron respuestas correctas desde BCCR para 2 pruebas de solicitud de firma, no se ha recibido respuesta.
SR1501976	Redondeo del vuelto	Pase a Producción hecho el domingo 7 de abril
SR959101	Realizar ajustes para que el cliente sea notificado cada vez que reciba una transacción SINPE ENTRANTE.	Fix al PACS no se ha podido entregar por problema en el área que se reportó el 16 de abril
SR1012922	Vencimiento de la Política Conozca a su Cliente para clientes de riesgo bajo en T24.	En pruebas de usuario para finalizar el viernes 26 de abril
SR1218511	Ajuste a la funcionalidad de CRR.CUST.EXTERNAL en T24 (Padrones)	Aceptado, esperando SR Vencimiento para pasar a Producción
SR1638079	Implementación de IBAN T24 R17	HLS actualizado enviado al Banco, FSD en proceso
SRXXXXX	Firma Digital R17	HLS actualizado enviado al Banco, desarrollo en proceso
SR2074990	Cobro impuestos sobre la renta Cert. Ahorro a Plazo	FSD enviado el 22 de abril, observaciones del Banco recibidas el 23 y TEMENOS envió el documento actualizado el 24 de abril
SR1755806	Consulta Web Service CNB	Por enviar estimacion de tiempo en ambas versiones

Es importante comentar que para el requerimiento de Firma Digital para R17 ya se solicitó al gestor la ayuda para que se le asigne un identificador SR.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Informe del Contratista

Durante la administración de este servidor se han presentado dos informes al área de Contratación Administrativa, el ultimo con fecha diciembre 2018 y oficio **DDS-0899-2018** y el anterior de mayo con el oficio **DDS-0274-2018** el cual puede ver adjuntos.



DDS-0899-2018.pdf



DDS-0899-2018
Informe del contratc



DDS-0264-2018.pdf