



---

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Nombre:	Ing. Andrey Rodríguez Méndez, MAP. PMP.
Dependencia:	Unidad de Valoración y Acompañamiento
Periodo de Gestión:	Del 07/08/2017 al 04/10/2020
Fecha:	04/10/2020

---

## 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.....	5
Principales Logros.....	6
Proyectos más relevantes .....	7
Administración de Recursos Financieros.....	8
Sugerencias.....	8
Observaciones .....	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República .....	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	9
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público .....	9



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### Presentación

El objetivo principal del presente informe es resumir las principales actividades y resultados de la gestión que ejecutó la Unidad Valoración y Acompañamiento (UVA), dependencia de la División Oficina Corporativa Administración de Proyectos (DOCAP) durante el período del 07/08/2017 al 04/10/2020 y presentar una rendición de cuentas del accionar de la UVA 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.

### Resultados de la gestión

#### Labor Sustantiva Institucional

Las principales funciones en cada uno de los procesos (corporativas e institucionales) que se ejecutan en la Unidad de Valoración y Acompañamiento por el suscrito se detallan en el Manual de Cargos de nuestra institución (código del puesto 3005.15).

➤ **Objetivo del Cargo:**

Ejecutar labores profesionales relacionadas con la promoción y apoyo a la estrategia corporativa, del negocio y de TI en función de la buena gestión en la administración de los proyectos, iniciativas y programas y la normativa vigente, con la finalidad de que la experiencia y la aplicación de las buenas prácticas se ejecuten de una manera óptima. Así mismo, revisar y atender requerimientos varios que sean asignados por la jefatura correspondiente y brindar apoyo en lo que solicite, en concordancia con la normativa y valores institucionales.

➤ **Funciones:**

1. Participar en la formulación del Plan Estratégico Corporativo o aquellos planes de acción que se requiera, según la solicitud de la Jefatura de la División.
2. Promover y apoyar la estrategia corporativa, del negocio y de TI en función de la buena gestión en la administración de los proyectos, iniciativas y programas.
3. Coordinar con las dependencias de Planificación Estratégica, Arquitectura Empresarial, Tecnología de la información, Dirección financiera y cualquier otra área que se requiera, todo lo relacionado con la gestión de los Programas, proyectos e iniciativas.
4. Promover la implementación y uso de la normativa e instrumentos relacionados con la buena gestión de Programas, proyectos e iniciativas, por parte de los usuarios.
5. Liderar el desarrollo de un plan de implementación para la mejora de los niveles de madurez y cultura en cuanto a la gestión de proyectos, programas e iniciativas.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

6. Mantener la normativa actualizada referente a las mejores prácticas internacionales para la administración del portafolio de programas, proyectos e iniciativas.
7. Realizar un análisis del Conglomerado basado en las mejores prácticas Internacionales del Project Management Institute, con el fin de recomendar soluciones de mejora en materia de la mejor gestión de programas, proyectos e iniciativas.
8. Supervisar el cumplimiento de los beneficios establecidos por los programas, proyectos e iniciativas.
9. Aprobar las valoraciones de los casos de negocio, según a normativa vigente y las mejores prácticas en cuanto a gestión de proyectos y desarrollo de casos de negocios.
10. Propiciar la gestión del conocimiento mediante la recolección, análisis y documentación de las lecciones aprendidas de los programas, proyectos e iniciativas.
11. Orientar a los Directores y Administradores de proyectos, en la atención de cualquier desviación o no cumplimiento de los programas, proyectos e iniciativas, en atención de las mejores prácticas y normativa vigente.
12. Generar información estratégica, así como los resultados de la dependencia para la toma de decisiones de la Jefatura de la División, con el fin que la División presente ante los organismos correspondientes, la información relacionada con la gestión de los proyectos del Conglomerado Financiero.
13. Aplicar el modelo de nivel de madurez según SUGEF para corroborar el estatus actual de PMO.
14. Atender en plazo establecido las recomendaciones, autoevaluaciones, evaluar controles, HT, oficios, Acuerdos de Junta Directiva Nacional y recomendaciones de Auditoría Interna, el referente en función de mejorar la gestión de programas, proyectos e iniciativas.
15. Elaborar y revisar los informes solicitado del portafolio de proyectos e iniciativas.
16. Planear, coordinar y acompañar la adecuada ejecución de los proyectos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, así como de sus subsidiarias
17. Supervisar la correcta aplicación de las normativas actuales vigentes, para la buena gestión de las solicitudes de cambio en los programas, proyectos e iniciativas
18. Asesorar en materia de administración y gestión de proyectos a las dependencias requirentes o directores de proyectos, según la normativa actual vigente y la normativa internacional de la PMI.
19. Controlar y cumplir en plazo con lo relacionado a las actividades de PAO, PEC, BSC, Control de personal (asistencia, permisos, vacaciones) del personal a cargo.
20. Gestionar o impartir las capacitaciones en la formulación de casos de negocio, gestión de proyectos, riesgos y otros temas asociados a la gestión de programas, proyectos e iniciativas
21. Asegurar por medio de su equipo que los directores y administradores cumplan con el rol definido para tal efecto dentro del proyecto.
22. Cumplir con la calidad y con los tiempos de respuesta establecidos para las funciones correspondientes al cargo.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

23. Supervisar periódicamente el cumplimiento de los tiempos de respuesta establecidos para las funciones de su personal a cargo.
24. Colaborar en la ejecución de actividades o proyectos establecidos de alcance Institucional para el Área, División o Dirección.
25. Tener disponibilidad de traslado a nivel nacional, según las necesidades propias del Área, División o Dirección.
26. Ejecutar otras funciones propias del Área, División o Dirección.

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

27. 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.
28. 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.
29. 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.
30. Desarrollar las actividades relacionadas con la atención de los Planes de Mitigación de los riesgos identificados dentro de los procesos de la dependencia asignada.
31. 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.
32. Asegurar que el personal a su cargo conozca sobre la normativa de riesgo aplicable a su área, como parte de la Cultura de Riesgo.
33. 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.
34. 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 Unidad de Valoración y Acompañamiento.

Asimismo, la situación económica 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 Unidad de Valoración y Acompañamiento, según lo oficios UTEG-239-2019 y UTEG-036-2020 de la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión:

Año 2019				
Dependencias	Calificación Riesgo Operativo	Resultado Riesgo Operativo	Calificación Control Interno	Resultado Control Interno
Unidad Valoración y Acompañamiento	0%	Excelente	0%	Excelente

### Acciones sobre el Control Interno

Las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfecciona y evaluar el sistema de control interno de la Unidad de Valoración y Acompañamiento 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.
- **Unidad de Valoración y Acompañamiento:** evidencia del estado y seguimiento 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, reuniones de seguimiento, etc.

## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### Principales Logros

Seguidamente se detallan los principales logros alcanzados por la Unidad de Valoración y Acompañamiento 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 la dependencia

#### ➤ Instrumentos de evaluación:

##### Plan Anual Operativo

Período	Calificación	Comunicado a la Gerencia General Corporativa
II Semestre 2019	100%	UVA-1-2020
I Semestre 2020	100%	UVA-235-2020
III Trimestre 2020	100%	UVA-318-2020

##### Balance Score Card

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

Nota: La totalidad de los CMI y BDP quedaron ingresados en el sistema

#### ➤ Logros

1. Se creó una metodología ágil para proyectos.
2. Se actualizó el proceso de caso de negocio y clasificación de casos 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).



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

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 Semestre se actualizaron 13 procedimientos.
9. Se trabajó en una herramienta de priorización de Proyectos, Iniciativas y Casos de Negocio y se presentó a la Gerencia General Corporativa
10. Se implementó el uso de metodologías ágiles en el desarrollo del caso de negocio.

### Acuerdos más relevantes

La Unidad de Valoración y Acompañamiento en coordinación con la DOCAP, colaboró en la atención de los siguientes acuerdos, mismos que fueron atendido por parte de la DOCAP.

Acuerdo	Atención
JDN: CCTI-JDN -0001-2020 Acd- 11 Art- 10 CCTI- - 1 - 17/01/2020 Reporte de beneficio	Se realizó seguimiento y revisión de manera mensual a los beneficios que así lo requieren con el fin identificar el cumplimiento y avance de los mismos.
JDN -5613-2019 Acd- 94 Art- 10 JDN - 5613  Y  CCTI-JDN -0016-2019 Acd- 131 Art- 6 CCTI- - 16 - 17/10/2019	Se realizó una herramienta que permita una priorización basada en criterios como: capacidad, recursos, aspectos financieros, cumplimiento de la estrategia y criterio experto, con base en la información anterior se realizaron sesiones de trabajo para analizar el resultado y establecer una priorización para el Banco Popular



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Administración de Recursos Financieros**

La Unidad de Valoración y Acompañamiento no tenía asignado recursos financieros que gestionar durante el periodo 2019 y 2020.

### **Sugerencias**

A continuación, se enumeran las sugerencias para una buena marcha de la Unidad de Valoración y Acompañamiento:

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”) y están siendo coordinadas con la DOCAP.
2. Implementar o gestionar cambios en la Metodología de Proyectos Ágiles, con el fin de que se implemente según prácticas de Scrum Scale y así lograr un cambio organizacional respecto a la atención de proyectos que aportan a la estrategia.

### **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.

### **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.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### 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:

N° Informe	N° Recomendación	Fecha cumplimiento	Estado	Dependencia
Informe de Auditoria #AE-1417-2020	7	31/12/2020	En proceso	DOCAP
Informe de Auditoria #AE-1417-2020	8	31/12/2020	En proceso	DOCAP
Informe de Auditoria #AE-1417-2020	9	31/12/2020	En proceso	DOCAP
Informe de Auditoria #AE-1417-2020	121	31/12/2020	En proceso	DOCAP

### 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.