

Se elabora el *Informe de fin de gestión*, de conformidad con la normativa interna vigente en el Conglomerado Financiero BCR, las Directrices N° D-1-2005-CO-DFOE emitidas por la Contraloría General de la República aplicables a la Institución y la Ley n.° 8292 *Ley general de control interno*

**Nota:** Si requiere más espacio, puede utilizar hojas adicionales identificándolas bajo una numeración consecutiva y con una referencia hacia al ítem.

**Dirigido a:** Kattia Ajoy Arnaez

**Fecha del informe:** 23/05/2024

**Nombre del funcionario:** Arlyn Brenes Cordero

**Nombre del puesto:** Jefe de PMO

**Unidad ejecutora:** 0078

**Periodo de gestión:** 2019 - 2024

1- **Presentación:** En el siguiente espacio realice un resumen ejecutivo sobre el contenido del informe.

El presente informe habla de la funciones esenciales, los principales logros y el estado de los pendientes con respecto a auditorías internas, externas, normativas o disposiciones emitidas por Contraloría o entes externos.

2- Refierase a la labor sustantiva de la institución o unidad ejecutora a su cargo según corresponda.

La Oficina de PMO nació con la visión de convertirse en la mano derecha de la estrategia. Una Oficina que fuera indispensable para lograr resultados en la ejecución del Portafolio de Proyectos Institucional, donde se garantizara no solo la ejecución como un fin en sí mismo, sino el Beneficio cuantitativo, dicho beneficio debía ser trazable con el fin de facilitar la respectiva rendición de cuentas de los Proyectos. El enfoque en Beneficios cuantitativos que implementó la PMO hace 5 años, también permitía contar con un Portafolio más saludable de proyectos y por ende velar por la correcta asignación de recursos, logrando optimización tanto del Portafolio como de las cargas institucionales.

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

Durante este periodo se dieron cambios importantes con respecto a las estrategias o mapas de ruta de la transformación Digital del Banco. En este periodo el Banco ha contratado 2 consultorías, que han permitido fortalecer el Portafolio Institucional con proyectos de Transformación Digital y no solamente operativos o de día a día. Así mismo se dieron cambios en la Ley de Contratación Administrativa, los cuales impactaron los procesos internos en donde el proceso de Proyectos era uno de los principales involucrados. También se dieron cambios con respecto a las normativas de Gobierno 14/17 y Cobit 5.

4- Refierase al estado de la autoevaluación del sistema de control interno de la Institución o de la unidad ejecutora a su cargo al inicio y al final de su gestión.

La PMO logró mediante un proceso de madurez paulatino, minimizar totalmente las notas de auditoría relacionadas con hallazgos en el Portafolio de Proyectos, en las auditorías iniciales salían hallazgos importantes y logramos llegar a cero hallazgos, así mismo en los pendientes de planes de mitigación de Riesgos, los indicadores presentados en el Portafolio Institucional tenían nota 100 y en los informes de Control Interno y Gobierno Corporativo, los indicadores han sido de satisfacción.

sido de Satisfacción.

5- Indique las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno

Todos los años de gestión se realizaron planes de mejora continua no solo a nivel de control interno, sino buscando agilidad en los procesos, reducir tiempos y buscar eficiencia en las labores. Se establecieron políticas de Gobierno que definieron umbrales de aprobaciones de proyectos y rendiciones de cuentas según monto. Generando mayor transparencia y agilidad en la toma de decisiones de inversión, controles de cambio y rendiciones de cuenta de los Beneficios.

6- Refierase a los principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad ejecutora a su cargo.

1. Implementación de prácticas de agilidad en todos los proyectos del Portafolio, impactando a más de 300 personas involucradas en los proyectos.
2. La gestión de Proyectos logró credibilidad ante la población, posicionando las funciones como indispensables para lograr el éxito de las iniciativas.
3. Se logró mayor satisfacción de los usuarios, comprobado en las encuestas internas, así como en NPs donde se logró a no tener detractores del proceso.
4. El portafolio incrementó la cantidad de entregables en más de un 300% anual, por la estrategia de MPV
5. Se logró la conformación de un equipo de alto desempeño organizacional, con una función estandarizada y estratégica, con personal de múltiples profesiones y niveles de experiencias.
6. Durante toda la gestión y pese a ser una oficina que maneja altos niveles de stress, el promedio de clima organizacional fue superior a 96.
7. El Promedio de Rendimiento del Portafolio durante todo el periodo fue superior a 98.
8. Se logró una reducción del más del 50% de la cantidad de controles de cambio al año.
9. Se logró pasar por procesos de auditoría interna y externa con cero hallazgos en la Gestión de Proyectos.
10. Se logró el nivel máximo de madurez según normativa SUGEF 14/17 para los procesos de proyectos.
11. Se logró el convencimiento Institucional de la necesidad de un proceso de Gestión de Cambio Institucional.

Los logros aquí detallados corresponden solamente a mi Gestión en mi último rol, no obstante a nivel general puedo mencionar logros de roles anteriores como la implementación de Scrum en los procesos de fábricas de Software al ser parte del equipo implementador y en la primera evaluación por el consultor externo, ser la unidad de fábrica con mejor nota. Así mismo la creación de la Oficina de Análisis de negocio y el rol de analista de negocio, que hasta la fecha es un rol vigente en la organización. La finalización exitosa de todas las implementaciones tecnológicas de la marca Kristal, liderando un equipo técnico de más de 60 personas de forma directa y en 4 meses. También podría mencionar que logramos la primera automatización tecnológica punto a punto con un cliente VIP como lo es Fifco en tiempo record. Y la automatización de 4 procesos de negocio en la plataforma BPM, siendo el proceso de crédito, la primer automatización punto a punto centralizando todas las fases desde el pre análisis hasta la Contabilización en un solo flujo de acceso Web en todas las oficinas del país, logrando una adopción del 100%. En todos los equipos de trabajo asignados durante mis años de manejo de personal, el clima organizacional fue sobresaliente, incluso tuvimos un reconocimiento por estar en las notas TOP en una posición 8 de un rating de más de 500 líderes. Así como también obtuvimos un reconocimiento por ser parte del equipo facilitador en el programa expansión sin límites. Importante indicar que estos son logros institucionales que pudieron hacerse realidad con los diferentes equipos de trabajo que me fueron asignados durante todos mis años de servicio y todas las oportunidades y apoyos brindados, en esta amada institución.

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

En el Portafolio Institucional hemos logrado cerrar un promedio de 4 proyectos al año. Actualmente el Portafolio que queda pendiente es de 11 Proyectos Institucionales que iniciaron bajo el periodo de mi Gestión, estos proyectos serán trasladados para finalizar su ejecución a la nueva Oficina de Transformación, liderada por Edder Zamora. Para este año deben finalizar: Autoservicio y Cumplimiento según estimación actual. Los 9 faltantes están estimados para finalizar en 2025 y 2026. El portafolio cuenta con proyectos de nuevo ingreso que han sido diligenciados por la nueva Oficina de Transformación, por tanto los excluyo del Portafolio Pendiente de mi Gestión.

8- Refierase a la administración de los recursos financieros asignados a la institución o a la unidad ejecutora a su cargo durante su gestión.

Los presupuestos asignados de los proyectos , no corresponden a la PMO, sino a los dueños del Negocio, por tanto está distribuído en diferentes UE. Con respecto al presupuesto asignado para temas de capacitación para el 2024, fue suspendido por la Jefatura para evaluar retomar su utilización en el segundo semestre, por ende no se ha ejecutado a la fecha.

9- Si lo estima necesario, brinde algunas sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad ejecutora a su cargo.

NO tengo mayores sugerencias, la Unidad queda en excelentes manos.

10- Si lo considera necesario, emita algunas observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a su criterio, la Institución o la unidad ejecutora enfrenta o debería aprovechar.

Podría referirme al asunto de agilidad organizacional y el promover la vivencia de principios ágiles en la cotidianidad , no obstante esto ya se está cubriendo por el consultor externo BCG.

11- Refierase al estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la

No poseo pendientes girados por la Contraloría General de la República.

12- Refierase al estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo.

Con respecto a SUGEF 14/17 no existen hallazgos en los procesos de Gestión de Proyectos, pero en el proceso 2.4 Gestión de Portafolio de Inversiones, existen hallazgos por resolver de índole más institucional, esto ya fue trasladado a Edder Zamora. Así mismo corresponde realizar las autoevaluaciones de este año con la nueva publicación de normativa y la ejecución de los nuevos procesos de Plan HOrizonte.

Con respecto a Perfil tecnológico 2024 ya fue gestionado y aceptado.

Las iniciativas de índole regulatorio emitidos por entes externo forman parte del Portafolio de regulatorios y/o el programa regulatorio que finalizarán el cumplimiento del compromiso regulatorio en la nueva Oficina de Transformación Digital.

13- Refierase al estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.

Las recomendaciones de la Auditoria fueron finalizadas y no existen pendientes del 2023, no obstante en este momento están realizando el estudio anual , para lo cual hay que esperar los resultados.

El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la *Ley Orgánica de la Contraloría General de la República*, n.º 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.



## Informe de fin de gestión

Firma del servidor

303740273

Cédula

**cc: División Capital Humano y Optimización de Procesos  
División Mercadeo  
Servidor designado como sucesor**

El superior jerárquico del servidor saliente hace constar que verificó que el informe de fin de gestión cumple a cabalidad con todos los aspectos que deben considerarse para su elaboración, dando cumplimiento a lo indicado en el artículo 6 del *Reglamento para presentar el informe de fin de gestión en el Conglomerado Financiero BCR*.

Kattia Ajoy Arnaez

Nombre del superior jerárquico

Firma