



**INFORME NRO. DFOE-EC-IF-00029-2016  
22 DE DICIEMBRE, 2016**

**DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA**

**ÁREA DE FISCALIZACIÓN DE SERVICIOS ECONOMICOS**

**INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA  
GESTION DEL PROYECTO CORE SYSTEM EN EL  
BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL  
(BPDC)**

**2016**

## CONTENIDO

### Página No.

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
ORIGEN DE LA AUDITORÍA.....	1
OBJETIVO DE LA AUDITORÍA.....	2
ALCANCE DE LA AUDITORÍA.....	2
ASPECTOS POSITIVOS QUE FAVORECIERON LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	2
LIMITACIONES QUE AFECTARON LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	2
GENERALIDADES ACERCA DE LA AUDITORÍA.....	2
METODOLOGÍA APLICADA.....	3
COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA.....	3
<b>2. RESULTADOS.....</b>	<b>4</b>
TEMA 1: RIESGOS ASOCIADOS AL PROYECTO CORE SYSTEM.....	4
HALLAZGO 1.1: DEBILIDADES EN LA GESTIÓN DEL PROYECTO CORE SYSTEM.....	4
HALLAZGO 1.2: SUBESTIMACIÓN EN LA VALORACIÓN DEL RIESGO ASOCIADO CON LA OBSOLESCENCIA DEL EQUIPO IBM390.....	7
TEMA 2: GESTIÓN DOCUMENTAL DEL PROYECTO CORE SYSTEM.....	9
HALLAZGO 2.1: LA DOCUMENTACIÓN QUE RESPALDA LAS DECISIONES ADOPTADAS SOBRE EL PROYECTO ES INSUFICIENTE.....	9
TEMA 3: SANAS PRÁCTICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....	11
HALLAZGO 3.1: INEFECTIVA PARTICIPACIÓN DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS CORPORATIVA EN LA FISCALIZACIÓN DEL CORE SYSTEM.....	11
HALLAZGO 3.2: DEBILIDADES METODOLÓGICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO..	13
<b>3. CONCLUSIONES.....</b>	<b>15</b>
<b>4. DISPOSICIONES.....</b>	<b>16</b>
AL LIC. GIOVANNI GARRO MORA EN SU CALIDAD DE GERENTE GENERAL O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO.....	16

### **ANEXO:**

<b>ANEXO N° 1: OBSERVACIONES AL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA GESTIÓN DEL PROYECTO CORE SYSTEM EN EL BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL(BPDC).....</b>	<b>19</b>
---	-----------

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **¿Qué examinamos?**

La auditoría realizada en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC), tuvo como objetivo analizar la gestión efectuada respecto del Proyecto Core System, que se viene ejecutando desde el año 2008. El alcance de este estudio comprende del 1 de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2015, ampliándose cuando se consideró necesario.

### **¿Por qué es importante?**

El Core System es un sistema bancario por medio del cual el Banco Popular y Desarrollo Comunal pretende modernizar y orientar su estrategia de servicios financieros, además de tener una herramienta tecnológica flexible que pueda soportar e integrar los cambios constantes de productos bancarios, buscar nuevas formas en el lanzamiento de productos y servicios bancarios y orientar la estrategia de negocio hacia el Cliente y no al producto. Así las cosas, en la implementación del nuevo Core, el Banco invirtió aproximadamente US\$42 millones.

En tal sentido, y por tratarse de uno de los proyectos de negocio con apoyo de las tecnologías de información de mayor relevancia que ha emprendido el Banco en los últimos 15 años, esta auditoría se torna en un insumo de valor agregado sustantivo dada la etapa de ejecución en que se encontraba la implementación del sistema.

### **¿Qué encontramos?**

En la auditoría realizada se determinó que el Banco Popular y Desarrollo Comunal culminó el proyecto denominado Core System, en condiciones diferentes a las establecidas en el contrato original N° 114-2007, básicamente al decidir excluir del objeto contractual el módulo de colocación y el 60% del módulo de contabilidad, con la consecuente disminución del precio.

A la fecha, el Banco cuenta con una plataforma nueva, conectada mediante una interfaz con el antiguo Sistema Integrado de Préstamos (SIPO), el cual opera en el equipo IBM390 que se encuentra en obsolescencia, por lo que continúa enfrentando una parte de los riesgos, que se tenían identificados antes de tomar la decisión para iniciar el Proyecto Core System.

Se determinó que la Administración del Banco no aplicó en todas las etapas del Proyecto los lineamientos establecidos en la metodología de administración de proyectos vigentes a nivel institucional, ni tampoco las sanas prácticas en la materia como es el caso de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK), destacando entre ellas, la poca efectividad de la Oficina de Administración de Proyectos Corporativa en la fiscalización del Proyecto Core System. También se evidenció una subestimación en la valoración del riesgo relacionado con el equipo IBM390 en el cual reside el SIPO; además no se logró documentar de manera pertinente, suficiente y competente algunas de las decisiones adoptadas durante la ejecución del proyecto.

### **¿Qué sigue?**

En razón de lo antes expuesto, se dispuso a la Gerencia General del BPDC, elaborar un análisis integral de la gestión de riesgos que se ejecutó en el Proyecto Core System considerando tanto las debilidades apuntadas, como las que se determinen en dicho análisis,



*con el fin de establecer e implementar los métodos, herramientas y acciones de mitigación efectivas y objetivas.*

*Además, se dispuso realizar una valoración integral de los riesgos asociados con la obsolescencia del equipo IBM390, una revisión del Manual de Administración Integral de Riesgo, la elaboración de mecanismos de control para asegurar la gestión documental de las decisiones, la elaboración de un estudio sobre la orientación y los roles de la Oficina Corporativa de Proyectos y finalmente, la elaboración y comunicación de una política orientada al cumplimiento de la metodología de proyectos vigente en el Banco.*



## INFORME NRO. DFOE-EC-IF-00029-2016

### DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA

### ÁREA DE FISCALIZACIÓN DE SERVICIOS ECONÓMICOS

## INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA GESTION DEL PROYECTO CORE SYSTEM EN EL BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL (BPDC)

### 1. INTRODUCCIÓN

#### ORIGEN DE LA AUDITORÍA

- 1.1. Esta auditoría se realiza como seguimiento de la fiscalización llevada a cabo en el año 2012<sup>1</sup>, por la Contraloría General respecto del proyecto denominado Core System que emprendió el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC) a partir del año 2008.
- 1.2. Dicho proyecto presentaba al año 2012 un nivel de atraso importante dado que originalmente su desarrollo completo se había programado para 25 meses; sin embargo, a ese año ya se habían contabilizado aproximadamente 52 meses y se tenía una autorización de la Contraloría General para seguir con su desarrollo por 13 meses más.
- 1.3. En razón del riesgo que implica la cantidad de recursos públicos presupuestados, los cuáles de acuerdo con los contratos suscritos originalmente (N° 114-2007 y 115-2007) sumaban aproximadamente US\$30 millones, este Órgano Contralor decidió llevar a cabo una nueva fiscalización para el año 2016.
- 1.4. La auditoría se realizó con fundamento en las competencias que se le confieren a la Contraloría General de la República en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política y 17, 21 y 37 de su Ley Orgánica N° 7428, en cumplimiento del programa anual de trabajo de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa (DFOE).

---

<sup>1</sup> Ver informe DFOE-EC-IF-11-2012 del 25 de septiembre de 2012

### **OBJETIVO DE LA AUDITORÍA**

- 1.5. La auditoría realizada tuvo como objetivo analizar la gestión efectuada por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC), respecto del proyecto denominado Core System.

### **ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

- 1.6. El estudio abarcó el análisis de las actividades realizadas por la Administración en el Proyecto Core System, durante el período comprendido entre el 1 de enero de 2013 y el 31 de diciembre de 2015, y se amplió en los casos en que se consideró necesario.

### **ASPECTOS POSITIVOS QUE FAVORECIERON LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

- 1.7. Esta Contraloría General resalta la amplia colaboración brindada por los funcionarios del BPDC, hacia el desarrollo del trabajo asignado, situación que permitió cumplir con los objetivos de la auditoría.

### **LIMITACIONES QUE AFECTARON LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

- 1.8. No se tuvo acceso a documentación que respalde algunas decisiones que tomó el Banco, en temas relacionados con los daños y perjuicios, determinación de porcentajes del integrador contable.

### **GENERALIDADES ACERCA DE LA AUDITORÍA**

- 1.9. El Banco Popular y de Desarrollo Comunal es una institución de Derecho Público no estatal, con personería jurídica y patrimonio propio, con plena autonomía administrativa y funcional. Su funcionamiento se rige por las normas del Derecho Público.
- 1.10. El BPDC desde el año 1994, ha venido realizando esfuerzos por mejorar sus plataformas tecnológicas con el fin de contar con un nuevo "Core bancario"; en razón de que los sistemas que venía utilizando en su mayoría contaban con aplicaciones desarrolladas a lo interno y obedecían a sistemas con más de 20 años de uso, lo cual venía repercutiendo en un incremento en los costos operativos de mantenimiento y de los riesgos implicados, además de convertirse en una limitante en el crecimiento del negocio por la rigidez de la tecnología asociada a esos sistemas de información.
- 1.11. En el año 2008, el BPDC inició un nuevo proyecto denominado "Core System", que le permitiría al Banco contar con una solución informática conformada por 8 módulos (Clientes, captación, Cajas, Internet Banking, Desintermediación (Banca Internacional), Sistemas de Información, Contabilidad y Colocación), para lo cual se suscribió el contrato de Adquisición, personalización, implementación, post-implementación y mantenimiento para una Solución Integrada Bancaria (SIB)

Licitación Pública N° 2006ln-000052-PCAD (documento contractual N° 114-2007), con la empresa Temenos USA INC.

- 1.12. A partir de esa fecha, y por aproximadamente ocho años, el Banco ha venido ejecutando dicho proyecto, tiempo durante el cual, se realizaron cinco adendas al contrato original, que han modificado sus elementos esenciales<sup>2</sup>.
- 1.13. En junio del 2014 se firmó la Adenda N° 5 al contrato en la que el BPDC y la empresa Temenos USA INC acuerdan continuar con el proyecto, estableciendo una disminución del alcance, de forma tal que la empresa se compromete a entregar seis módulos de los ocho inicialmente pactados, más el desarrolló del 40% del módulo de contabilidad, y se eliminó el módulo de colocación.
- 1.14. La puesta en producción de la solución bancaria acordada finalmente, se llevó a cabo el 6 de abril de 2015 y en el mes de diciembre de 2015 el Banco y la empresa firman el “Acuerdo Conciliatorio Administrativo de Resolución Parcial del Documento Contractual N° 114-2007 y de Rescisión Parcial del Documento Contractual N° 115-2007”.

### **METODOLOGÍA APLICADA**

- 1.15. La auditoría se realizó de conformidad con lo establecido en el Manual General de Fiscalización Integral (MAGEFI), las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el Procedimiento de Auditoría, las Normas Técnicas para la Gestión y el Control de las Tecnologías de Información, emitidas por la Contraloría General de la República, la normativa interna sobre administración de proyectos vigente en el Banco, así como otras fuentes de normativa y prácticas generalmente aceptadas que resultan aplicables.
- 1.16. Para efectos de la presente auditoría se requirió la aplicación de entrevistas, comprobaciones, análisis documentales, pruebas analíticas, validaciones de los resultados con la Administración y la correspondiente comunicación de resultados. La auditoría abarcó, el análisis de la información que se encuentra en el expediente de la Licitación Pública N° 2006LN-000052- PCAD, así como de la documentación custodiada en los sistemas de información del Banco.

### **COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA**

- 1.17. Los resultados de la auditoría se expusieron verbalmente el día 11 de noviembre de 2016, en la Gerencia General Corporativa del Banco Popular, a los siguientes funcionarios: Lic. Geovanni Garro Mora, Gerente General Corporativo, Lic. Manuel Ramírez Alfaro, Director de Tecnologías de Información, Lic. Maurilio Aguilar Rojas, Director de Riesgo Corporativo, Lic. Harold Narvárez Sequeira, División Oficina Corporativa Administración de Proyectos y Lic. Manuel González

---

<sup>2</sup> De las cinco adendas, las N°. 1, 2, 3 y 5 no fueron tramitadas ante la Contraloría General, mientras que la Adenda N° 4 fue aprobada por el Órgano Contralor en el año 2013.

Cabezas, Auditor Interno, actividad a la que se convocó mediante el oficio N° 14619 DFOE-EC-0819 del día 8 de noviembre de 2016.

- 1.18. El borrador del presente informe se remitió al Lic. Geovanni Garro Mora, Gerente General Corporativo, mediante el oficio N° 14844 (DFOE-EC-0826) del 10 de noviembre de 2016, con el propósito de que en un plazo no mayor de cinco días hábiles, formulara y remitiera a la Gerencia del Área de Fiscalización de Servicios Económicos las observaciones que considerara pertinentes sobre su contenido.
- 1.19. Mediante oficio N° GGC-1466-2016, del 18 de noviembre de 2016, el Gerente General Corporativo, remitió a esta Contraloría General las observaciones que se consideraron necesarias sobre el citado borrador del informe. Lo resuelto sobre los planteamientos efectuados en dicho oficio se detalla en el Anexo de este informe.

## 2. RESULTADOS

### TEMA 1: RIESGOS ASOCIADOS AL PROYECTO CORE SYSTEM

#### HALLAZGO 1.1: DEBILIDADES EN LA GESTIÓN DEL PROYECTO CORE SYSTEM

- 2.1. En el contrato de Adquisición, Personalización, Implementación, Post-implementación y Mantenimiento para una solución integrada bancaria (SIB) Licitación Pública N° 2006 In-000052-PCAD (documento contractual N° 114-2007), se indica que:

*El alcance de la contratación es la adquisición de los siguientes productos y servicios: El licenciamiento del software aplicativo de la SIB para operar en todas las áreas de "EL BANCO"; la cual incluye los siguientes módulos básicos: Clientes, Contabilidad, Colocación y Captación; así como los siguientes módulos adicionales: Desintermediación (Banca Internacional), Cajas, Internet Banking y Sistemas de Información (incluye Reporteador y Administrador de Reportes). Considerando lo establecido en los apartados 2.4.6 y 2.5.1 del cartel; así como los requerimientos de estos módulos que se detallan en el Anexo No.1 del cartel. Sobre este particular, la norma 1.5 de las Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información (N-2-2007-CO-DFOE), señala que: "1.5 Gestión de proyectos: La organización debe administrar sus proyectos de TI de manera que logre sus objetivos, satisfaga los requerimientos y cumpla con los términos de calidad, tiempo y presupuesto óptimos preestablecidos".*

- 2.2. Sobre este particular, la norma 1.5 de las Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información (N-2-2007-CO-DFOE), señala que: "1.5 Gestión de proyectos: La organización debe administrar sus proyectos de TI de manera que logre sus objetivos, satisfaga los requerimientos y cumpla con los términos de calidad, tiempo y presupuesto óptimos preestablecidos".



- 2.3. En la auditoría realizada se determinó que el Banco Popular y de Desarrollo Comunal no culminó la solución para el Core bancario, tal como se estableció en el contrato original N° 114-2007, sino que pactó una modificación al objeto contractual.
- 2.4. En el año 2012 la Contraloría General evidenció una serie de debilidades en el desarrollo del proyecto relacionadas con la planificación y el control del mismo, en aspectos de tiempo, recursos y alcance, dado que la mayor parte del tiempo mostró atrasos calificados como de “estado extremo”, y en el que los argumentos de mayor impacto aducidos por la Administración, en esa oportunidad, fueron las dificultades que estaba reflejando la empresa en el tema del cumplimiento normativo y regulatorio exigido por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), algunas de ellas vinculadas específicamente con el tema de colocación.
- 2.5. De acuerdo con la documentación revisada por este Órgano Contralor, desde el año 2008<sup>3</sup> ya se visualizaba el riesgo de que el proyecto se afectaría en su fecha de finalización por los requerimientos de tiempo adicional solicitados por la empresa proveedora. Además, en el año 2010 ya se consideraban en la gestión de riesgos los posibles retrasos que se estaban presentando en el módulo colocación, aspecto que se mantuvo por los siguientes años de vigencia del contrato.
- 2.6. En este nuevo estudio, se determinó que el Banco llevó a cabo acciones para cumplir con los objetivos del proyecto en varias oportunidades; sin embargo, no fue sino hasta en el mes junio de 2014 que se firmó la Adenda N° 5, y se planteó una alternativa diferente, tomándose la decisión de reducir el alcance original del proyecto, de forma tal que de los ocho módulos establecidos en el contrato N° 114, se recibiría parcialmente el módulo de contabilidad y se eliminó el módulo de colocación (crédito). Cabe destacar que ambos módulos eran considerados básicos o centrales para la solución contratada.
- 2.7. La solución finalmente obtenida, si bien es cierto permite y facilita al Banco variar su enfoque orientado al producto por un enfoque orientado al cliente, también es claro que no se logró la solución que contemplaba el módulo de crédito originalmente pactado, ni la migración del sistema contable, dado que en la actualidad, según lo acordado en la Adenda N° 5, se tiene el nuevo “Core bancario” conectado a los actuales sistemas de crédito y contabilidad de la Institución que se pretendían sustituir.
- 2.8. En razón de lo anterior, el proyecto no se concluye de acuerdo con la propuesta inicial del contrato N° 114, toda vez que no se logran concretar los ocho módulos establecidos

---

<sup>3</sup> En ese año se dio la solicitud de cambio N° 7, la cual impactó el proyecto en 77 días hábiles, ya que se requería de más tiempo para contar con las especificaciones debidas asociadas con la normativa.

- 2.9.** De la documentación revisada se logra desprender que la razón principal que impactó el cumplimiento de los objetivos establecidos en el contrato N° 114-2007, fue la carencia de una gestión de riesgos efectiva y más objetiva<sup>4</sup> que permitiera identificar los riesgos relevantes en forma oportuna y ejecutar las acciones de mitigación respectivas.
- 2.10.** Al respecto, debido al tiempo de duración del proyecto, la gestión de riesgos tuvo diferentes facetas. El proyecto se inició con una estructura de riesgos débil en relación con la magnitud y complejidad del mismo, aspecto que se presentó debido a la poca cultura y madurez de la institución bancaria en ese entonces, respecto del tema de la gestión de riesgos, ya que no fue sino hasta el año 2009, que se reforzó dicha temática con la asignación de una persona dedicada a su gestión.
- 2.11.** Para los siguientes años, la gestión de riesgos en el Banco fue madurando forzada y paralelamente con el avance del proyecto, aspecto que limitó su capacidad de ejecución. Este escenario impidió que algunos riesgos fundamentales se identificaran oportunamente, como los asociados a la idoneidad de la empresa contratada, la estrategia de implementación que la empresa eligió para el esquema normativo, los repetidos incumplimientos en cuanto a los tiempos establecidos, mismos que se convirtieron en el detonante que originó la decisión del Banco de modificar el alcance de la contratación, en la Adenda N° 5.
- 2.12.** Adicionalmente, en la gestión de los riesgos que el Banco identificó se presentaron carencias en cuanto a la efectividad de las acciones de mitigación necesarias para evitar su materialización. No es sino hasta el año 2016 en que la Dirección de Riesgo Corporativo va a iniciar una valoración de la efectividad de esas acciones en función de la gestión de riesgos.
- 2.13.** Se agrega a lo anterior, el impacto de las debilidades de planificación y control con las cuáles inició el proyecto, señaladas en su momento por esta Contraloría General.
- 2.14.** La decisión tomada por la Administración en el año 2014, debió adoptarse con una mayor prontitud considerando los antecedentes, las debilidades que se presentaron en la ejecución y desarrollo del proyecto, así como la inversión realizada, la cual suma a la fecha de esta auditoría aproximadamente US\$15,6 millones correspondientes a costos del contrato N° 114-2007 y ¢14.870,3 millones a costos directos e indirectos del Proyecto<sup>5</sup>; asumiendo con esta decisión riesgos tecnológicos, operativos y de entorno, debido a que mientras el

---

<sup>4</sup> La Gestión de Riesgos más objetiva se refiere a duplicar esfuerzos por identificar los riesgos más sensibles.

<sup>5</sup> Costos Directos e Indirectos del Proyecto Core System para el período comprendido entre el mes de marzo de 2008 y marzo de 2015, según oficio DIRT1-0042-2016 (1829) del 22 de enero de 2016.

Banco no tenga una plataforma actualizada para la gestión de crédito<sup>6</sup> seguirá asumiendo costos y riesgos por la operativa, licenciamiento, mantenimiento y gastos generales de la aplicación, los cuales ascienden a la suma de US\$1,3 millones anuales aproximadamente, así como; las limitaciones en las oportunidades de negocio para crecer y competir, aunado a la dependencia de personal específico que administra un sistema con características operativas y lenguaje en obsolescencia.

#### **HALLAZGO 1.2: SUBESTIMACIÓN EN LA VALORACIÓN DEL RIESGO ASOCIADO CON LA OBSOLESCENCIA DEL EQUIPO IBM390**

- 2.15.** La Ley General de Control Interno, N° 8292, en su artículo 14 establece como deber del jerarca y los titulares subordinados identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.
- 2.16.** Asimismo, las Normas Técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información emitidas por la Contraloría General, en relación con la gestión de riesgos señalan que *“La organización debe responder adecuadamente a las amenazas que puedan afectar la gestión de las TI, mediante una gestión continua de riesgos que esté integrada al sistema específico de valoración del riesgo institucional y considere el marco normativo que le resulte aplicable”*.
- 2.17.** Por su parte, el BPDC emitió el Manual de Administración Integral de Riesgo, aprobado por la Junta Directiva Nacional y el cual pretende entre otros *“Identificar, valorar, cuantificar, evaluar y controlar los riesgos que se presenten”* y *“Fortalecer las técnicas y metodologías para el análisis y evaluación de los riesgos”*. Asimismo, en ese Manual se establece como parte de las funciones de la Dirección de Riesgo Corporativo, lo siguiente:
- a) *Identificar, evaluar y controlar que la administración integral de riesgos considere todos los riesgos que son relevantes para la entidad, para lo cual deberá: ... / 2- Llevar a cabo valoraciones de la exposición por tipo de riesgo... / i) Analizar y evaluar permanentemente los supuestos y parámetros utilizados en los análisis requeridos... / m) Asesorar en materia de gestión de riesgo a las áreas estratégicas, en especial las relacionadas con el cumplimiento normativo, riesgo legal, riesgo de imagen y riesgo tecnológico.*
- 2.18.** En la auditoría realizada, se evidenció una subestimación en la valoración del riesgo relacionado con la obsolescencia del equipo IBM390, en el cual reside el Sistema Integrado de Préstamos (SIPO) del Banco que se encuentra conectado con la nueva plataforma T24. Al respecto, la Dirección de Riesgo Corporativo

---

<sup>6</sup> La necesidad de modernizar el Sistema Integrado de Préstamos (SIPO) fue uno de los principales argumentos técnicos para impulsar el Proyecto, sin embargo a la fecha aún no se ha resuelto.

identificó una serie de riesgos operativos de la plataforma T24<sup>7</sup>, entre los que se encuentra el riesgo denominado “Afectación al cliente por fallas del equipo IBM-390(Z9)”, al cual se le estableció un nivel de riesgo “inferior”, por lo que según la metodología de riesgo operativo vigente, para este nivel de riesgo no es necesario establecer planes de mitigación, sin embargo; se constató que diferentes dependencias del BPDC, tienen definidos planes de trabajo para mitigar riesgos asociados con la obsolescencia del equipo IBM lo cual evidencia una inconsistencia en la administración de esos riesgos entre las mismas unidades del Banco.

- 2.19.** En relación con lo anterior, en marzo de 2012, el Banco determinó la existencia de factores de riesgo asociados con el equipo (IBM390), en el cual opera el SIPO, aspecto que se consideró como parte de la justificación técnica para continuar con el Proyecto Core System. Estos factores de riesgo están relacionados con el sistema operativo instalado en el equipo, el cual se encuentra sin soporte del fabricante desde marzo de 2007, por lo que fue necesario contratar el soporte con otro proveedor; sin embargo, ante un fallo en dicho equipo que no pueda ser atendida por el Banco ni por ese proveedor, no se podrá recurrir al soporte del fabricante<sup>8</sup>. Dichos riesgos según la Dirección de Tecnologías de Información del BPDC se mantienen vigentes a la fecha de esta auditoría.
- 2.20.** Otro de los factores de riesgo asociados con la obsolescencia del equipo, corresponde a las “unidades de cartucho” que son utilizadas para almacenar y recuperar los respaldos de los “aplicativos” de negocio, los cuales ya superaron el ciclo de vida y no cuentan con el soporte por parte del fabricante. Desde marzo de 2012 se indicó que se estaban analizando opciones que permitieran generar los respaldos en un formato que pudiera ser almacenado en otros medios.
- 2.21.** Por su parte, la Gerencia General del BPDC indicó que debido a la rigidez que presenta el sistema SIPO y a que el equipo en el que opera no se encuentra al nivel de la nueva plataforma, se resta competitividad al negocio bancario, en razón de lo anterior, se inició un proceso de levantamiento de requerimientos para adquirir un nuevo módulo de crédito para el Banco. Aunado a esto, en información suministrada por el Banco a la SUGEF, se indicó la existencia de un riesgo asociado por la dependencia con el personal técnico que tiene el conocimiento para el mantenimiento y desarrollo de nuevas funcionalidades en el Sistema SIPO, por lo cual se estableció un plan de trabajo enfocado en mitigar dicho riesgo.

---

<sup>7</sup> La Dirección de Riesgo Corporativo realizó entre los meses de septiembre y octubre de 2015 un taller de riesgos operativos relacionados a temas de T24, en conjunto con distintas dependencias responsables del Banco incluyendo la Dirección de TI.

<sup>8</sup> Según indica la Administración “...los niveles de servicio factibles de entregar, por parte del proveedor del equipo, corresponden al concepto de “mejor esfuerzo”, sin la posibilidad de establecer tiempos de atención”.

- 2.22.** El Manual de Administración Integral de Riesgo del Banco establece siete etapas para la valoración del Riesgo Operativo, dentro de las cuales se tienen la “Identificación de Riesgos” y la “Evaluación de Riesgos”. En ambas etapas, según la metodología indicada, el rol definido para la Dirección de Riesgos es de “Asesor en materia de riesgo operativo”; sin embargo, no se establece en dicha metodología la forma en la que la Dirección de Riesgo realizará la valoración de la razonabilidad de la probabilidad e impacto establecido para cada nivel de riesgo por la Dependencia responsable, valoración para la cual no se suministró la evidencia de que ésta se haya realizado para el riesgo denominado “Afectación al cliente por fallas del equipo IBM-390(z9)”.
- 2.23.** La subestimación en la valoración del riesgo asociado con el equipo en donde reside el SIPO, hace que el Banco no cuente con planes de mitigación formales a los cuales la Dirección de Riesgos Corporativo pueda darle el seguimiento correspondiente, para asegurar que las acciones de control implementadas sean efectivas. Tal situación, ante fallas en la operación del equipo, afectaría negativamente la imagen de la institución ante sus clientes y otros usuarios de los servicios que presta.

## **TEMA 2: GESTIÓN DOCUMENTAL DEL PROYECTO CORE SYSTEM**

### **HALLAZGO 2.1: LA DOCUMENTACIÓN QUE RESPALDA LAS DECISIONES ADOPTADAS SOBRE EL PROYECTO ES INSUFICIENTE**

- 2.24.** El artículo 134 de la Ley General de Administración Pública, establece que los actos administrativos deben expresarse por escrito, salvo que por su naturaleza o las circunstancias exijan forma diversa; además indica que dicho acto deberá indicar el órgano agente, la disposición, la fecha, el cargo del suscriptor y la firma. Por su parte, los artículos 132 y 133 de ese mismo cuerpo legal establecen que el contenido deberá de ser lícito, posible, claro y preciso y abarcar todas las cuestiones de hecho y derecho surgidas del motivo, y que el motivo deberá ser legítimo y existir tal y como ha sido tomado en cuenta para dictar el acto. Lo anterior, en concordancia con lo establecido en el artículo 11 de la misma Ley, que establece que la Administración Pública actuará sometida al ordenamiento jurídico y sólo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes.
- 2.25.** Por otra parte, el artículo 15 inciso iii. de la Ley General de Control Interno N° 8292, establece como responsabilidades del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, el diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución, así como que los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.
- 2.26.** Además, el artículo 16 de esa misma Ley establece que deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una



gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades.

- 2.27.** Las normas de control interno para el Sector Público 4.4.1 Documentación y registro de la gestión institucional, establece que el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer las medidas pertinentes para que los actos de la gestión institucional, sus resultados y otros eventos relevantes, se registren y documenten en el lapso adecuado y conveniente, y se garanticen razonablemente la confidencialidad y el acceso a la información pública, según corresponda.
- 2.28.** La auditoría realizada determinó que durante el desarrollo del Proyecto, se tomaron decisiones de trascendencia e importancia que no fueron documentadas apropiadamente, aspecto que limitó conocer los supuestos sobre los cuales se fundamentaron dichas decisiones. Sobre este particular, por ejemplo, no se obtuvo documentación formal<sup>9</sup> acerca de la determinación del 60,5% que representa la parte del integrador contable que no se recibió del módulo de contabilidad, en relación con los criterios técnicos, el procedimiento utilizado, la metodología, los responsables, la fecha y la forma en la que se determinó.
- 2.29.** Por su parte, tampoco fue posible acceder a un documento que integre y detalle los criterios que prevalecieron para definir el monto por daños y perjuicios de US\$300.000, así como las áreas competentes que participaron y los responsables de su determinación, por la exclusión por parte del Contratista de parte del módulo de contabilidad denominado PRIORITY, el cual operaba como integrador contable. En ese sentido, en el acuerdo conciliatorio<sup>10</sup> se indica como referencia tres documentos; sin embargo, del análisis de dichos documentos no queda claro cómo se llega a determinar dicho monto.
- 2.30.** A su vez, la Administración no suministró documentación de los análisis y la respuesta del Banco a la propuesta final presentada por Temenos, donde se planteaba otorgar un módulo denominado Banca Móvil como pago en especie por las penalizaciones establecidas en la Adenda N° 5.
- 2.31.** Sobre este último particular, el Director del Proyecto indicó que la decisión de no recibir el módulo de Banca Móvil fue discutida en sesiones ejecutivas, por lo cual no se cuenta con un oficio indicando a Temenos dicha decisión; sin embargo,

---

<sup>9</sup> Ante consultas realizadas por el equipo de auditoría para conocer la forma en que se determinó dicho porcentaje, se suministró una tabla de requerimientos T24 y PRIORITY que se utilizó en este proceso; sin embargo, el documento no cuenta con la información de los responsables de realizar el análisis ni su firma, así como tampoco la fecha en la que se realizó ni las personas que autorizaron el resultado final.

<sup>10</sup> Acuerdo conciliatorio administrativo de resolución parcial del documento contractual N° 114-2007 y de Rescisión Parcial del documento contractual N° 115-2007.

tampoco suministraron las minutas o actas de dichas sesiones, en donde consten esas justificaciones.

- 2.32.** Si bien, no todas las transacciones o gestiones administrativas deben documentarse de la misma manera; existen decisiones que por el impacto que tienen, se deben documentar sus alcances.
- 2.33.** La inadecuada documentación de decisiones relevantes durante el proyecto, se debió a la ausencia de mecanismos de control que establezcan los procedimientos claros para el proceso de documentación en condiciones particulares.
- 2.34.** Como consecuencia de las debilidades apuntadas, el Banco se expone a limitaciones en su sistema de control, por no contar con la documentación que evidencie sus decisiones; así como tampoco, es posible dar un seguimiento a dichas decisiones en el futuro.
- 2.35.** Por consiguiente, la ausencia documental impacta la buena gestión, la transparencia institucional y el principio de rendición de cuentas, así como promueve la inobservancia a una de las características fundamentales de la gestión documental, como es el ser un medio de respaldo de los hechos históricos que sostienen la gestión y ser colaborador con la preservación de la memoria colectiva del Banco. La conservación permanente de los documentos con valor histórico ayuda a establecer la cadena de conocimiento, pues los mismos son pruebas esenciales de lo que la organización efectuó.

### **TEMA 3: SANAS PRÁCTICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

#### **HALLAZGO 3.1: INEFECTIVA PARTICIPACIÓN DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS CORPORATIVA EN LA FISCALIZACIÓN DEL CORE SYSTEM**

- 2.36.** Mediante circular GGC-1982-2009 del 5 de noviembre de 2009, se informó sobre la creación de la Oficina de Administración de Proyectos Corporativa, que inició labores a partir del 1 de octubre de 2009; con el propósito de coadyuvar al correcto aprovechamiento de los recursos destinados al desarrollo de los proyectos institucionales. En esa circular, se indicó que dicha oficina tiene la función principal de normalización, control y seguimiento de esos proyectos para garantizar su exitosa implementación.
- 2.37.** En sesión ordinaria de Junta Directiva N° 4772<sup>11</sup>, con base en el documento denominado “Propuesta para la creación de la Dirección de Gestión Corporativa” (DDHO-401-2010) se acuerda aprobar la creación de esa Dirección, estableciendo a su vez la Oficina de Administración de Proyectos.
- 2.38.** En el referido documento se indica que la Oficina de Administración de Proyectos:

---

<sup>11</sup> De 15 de julio de 2010.

*... será la encargada de velar por que las etapas de proyectos institucionales se vayan cumpliendo y de que en caso de que fuera necesario, coordinar con las diferentes unidades del Conglomerado Financiero la dotación de recursos al proyecto. No será un área Ejecutora de Proyectos, sino más bien Controladora de Proyectos, permitiendo un mejor ordenamiento de los recursos así como un mejor control y seguimiento de los proyectos en aspectos tan importantes como el tiempo, costo, calidad y complementariedad de las acciones ...-además se indica en ese documento que-... el área propuesta tendrá dos funciones primordiales: será la directora de orquesta en materia de proyectos dentro de la organización y permitirá llevar un control centralizado del avance de los proyectos, con la finalidad de tener luces preventivas en caso de que alguno no marche adecuadamente.*

- 2.39.** Además se indica en ese documento que “... el área propuesta tendrá dos funciones primordiales: será la directora de orquesta en materia de proyectos dentro de la organización y permitirá llevar un control centralizado del avance de los proyectos, con la finalidad de tener luces preventivas en caso de que alguno no marche adecuadamente”.
- 2.40.** En el informe N° DFOE-EC-IF-11-2012 emitido 25 de septiembre de 2012, esta Contraloría General había dispuesto el fortalecimiento de la participación de la Oficina Corporativa de Proyectos en el desarrollo del proyecto del Core bancario, para lo cual se dispuso la elaboración de una estrategia con base en la cual esa Oficina fiscalizara el proyecto.
- 2.41.** Por medio del oficio N° GGC-1052-2012 del 4 de octubre de 2012, suscrito por el Gerente General Corporativo, se instruye al Director del Proyecto, a realizar la actualización del Plan de Proyecto Core System, de manera tal que dentro del apartado denominado “Estructura Organizativa: roles y responsabilidades”, se agregue la figura de “Oficina de Proyectos Corporativos (PMO), y se establecen, entre otras, las siguientes funciones:
- a. Ejercer la fiscalización del proyecto del avance del Proyecto en función de los criterios de tiempo, costo y riesgo.*
  - b. Realizar el análisis del avance del proyecto y determinar si está de acuerdo a lo planificado e informar oportunamente al Director del Proyecto Core de las desviaciones que puedan presentarse en su ejecución.*
- 2.42.** La actual auditoría permitió constatar que la participación de la PMO siguió siendo deficiente en la ejecución del Proyecto Core System, ya que de la revisión de las acciones realizadas se comprobó que esa debilidad también se presentó para los años posteriores al 2013, a pesar de que se cumplió con la elaboración de la estrategia solicitada por esta Contraloría General en el año 2013, ya que ésta no se ejecutó, tal como se planteó.
- 2.43.** La revisión efectuada determinó además, que durante el desarrollo del proyecto del Core bancario, la Oficina de Proyectos no tuvo una participación activa que



permitiera llevar un control sobre el cumplimiento normativo en administración de proyectos.

- 2.44.** Sobre este particular, en la revisión de los informes emitidos se determinó que carecen de información relevante, por ejemplo indicadores y proyecciones, causas de desviación y acciones correctivas, logros del período, estado actual de incidentes, estado actual de riesgos, estado actual de solicitudes de cambios, decisiones pendientes, cambios estructurales del proyecto. Dichos informes se consideran con poca profundidad de análisis y se limitan a detallar que *“... en cumplimiento a lo dispuesto por la Contraloría General de la República se realizó lectura del informe mensual del Director de Proyecto y que no se tienen observaciones o recomendaciones”*.
- 2.45.** La causa por la cual se presentan estas debilidades se debe al lento avance en la consolidación de la aplicación de mejores prácticas en Administración de Proyectos que se observó durante el desarrollo del Proyecto. Además de lo anterior, se evidencia en los documentos observados un escaso involucramiento de la citada Oficina en la ejecución de dicho Proyecto.
- 2.46.** Como consecuencia de lo anterior, el Proyecto no contó con una visión estratégica por parte de la Oficina de Administración de Proyectos Corporativa que le permitiera ejercer un control externo que generara valor agregado en función del logro de los objetivos y la toma de decisiones; por ejemplo, se presentaron desviaciones en tiempo y alcance del proyecto que no se comentan en los informes de la PMO, cuando en la realidad sí se presentaron cambios en la fecha de finalización del Proyecto, como los pactados en la Adenda N° 5, la prórroga otorgada para post-implementación o bien las aceptaciones pactadas en el cierre del proyecto con respecto a los errores categorizados como de tipo “B” y “C”.
- 2.47.** La Oficina de Administración de Proyectos Corporativa es una estructura de gestión creada formalmente que involucra el uso de recursos públicos, por lo que es claro que su utilidad para efectos de la fiscalización del Proyecto Core System fue subutilizada, situación que se debe corregir, para evitar que se manifieste en nuevos emprendimientos del Banco.

### **HALLAZGO 3.2: DEBILIDADES METODOLÓGICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO**

- 2.48.** La Metodología de Administración de Proyectos Corporativos formalizada a lo interno del BPDC, establece en el alcance que: *“... deberá ser utilizada como marco común para todo proyecto que se geste en el Conglomerado y que haya sido aprobado por la Junta Directiva Nacional, la Gerencia General Corporativa o por el Comité Gerencial Ejecutivo”*.
- 2.49.** A su vez, el punto 2.2.4 sobre el cierre del proyecto, la metodología establece como objetivos los siguientes:

1. *Evaluación de los alcances obtenidos comparados con los alcances planteados.*
2. *Comparación de la fecha estimada y la fecha real del proyecto.*
3. *Comparación del costo estimado y el costo real del proyecto.*
4. *Comparación de los beneficios planteados y beneficios reales obtenidos (cuando aplique)*
5. *Evaluación de la calidad de la solución entregada, tanto a nivel de usuario como técnicos.*
6. *Recopilación y documentación de las lecciones aprendidas, que sirvan de referencia para la ejecución de otros proyectos.*
7. *Entrega del producto al área responsable o dueño del producto. Devolución de los recursos a sus áreas.*

**2.50.** Por su parte, el punto 4.3.1.6, sobre el seguimiento y control de los riesgos, establece que:

*El proceso seguimiento y control de riesgos, así como los demás procesos de gestión de riesgos, es un proceso continuo que se realiza durante todo el ciclo de vida del proyecto. Este proceso puede implicar tener que elegir estrategias alternativas, ejecutar un plan para contingencias adoptar acciones correctivas y modificar el plan de proyecto, también incluye la actualización de los registros históricos, incluidas en las bases de datos de las lecciones aprendidas del proyecto y las plantillas de gestión de riesgos para beneficio de proyectos futuros.*

**2.51.** La auditoría permitió constatar una serie de debilidades en la aplicación de la metodología en la administración del Proyecto del BPDC. Al respecto, se constató que algunas disposiciones que contiene dicha metodología no se cumplieron, por ejemplo, el Banco no ha demostrado oficialmente que se hayan realizado los esfuerzos por documentar las lecciones aprendidas<sup>12</sup> de manera continua durante la ejecución del proyecto, ya que según se comprobó, las lecciones aprendidas se estaban recopilando mediante talleres organizados en el Banco, a pesar de que el proyecto concluyó hace más de un año, siendo lo ideal, que las mismas se fueran documentando continuamente en función de generar conocimiento e insumos para la toma de decisiones en la consiguiente ejecución del proyecto.

**2.52.** Otro aspecto evidenciado se refiere al cierre formal del proyecto, en el cual los documentos denominados “Informe Final de Cierre (Contrato 114-2007)” y “Acta de Cierre del Contrato 114 2007”, no se alinean metodológicamente a lo indicado por la normativa; por ejemplo, no existe ningún detalle sobre los primeros tres

---

<sup>12</sup> De acuerdo con la Guía De Los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) quinta edición, en el ítem 8.3.3.8 Documentación sobre lecciones aprendidas. Las causas de las desviaciones, el razonamiento subyacente a la acción correctiva elegida y otros tipos de lecciones aprendidas a partir del control de calidad se deben documentar, de manera que formen parte de la base de datos histórica tanto del proyecto como de la organización ejecutora.

objetivos, los cuales permiten medir el éxito del Proyecto Core System, a saber; evaluar el alcance, el costo y la fecha obtenidos, comparados con lo que originalmente se planificó.

- 2.53.** En relación con lo anterior, las indagaciones efectuadas permitieron constatar que las razones que originaron las deficiencias apuntadas, se relacionan con la inconsistencia en la aplicación de la metodología del Banco, aunado a una Oficina Corporativa de Proyectos inefectiva, que a pesar de haber ejercido la fiscalización de carácter metodológico sobre el Proyecto Core System, no logró encauzar los esfuerzos para el estricto cumplimiento de la misma.
- 2.54.** Como consecuencia de lo anterior, el Proyecto no contó con información oportuna que contribuyera a disminuir los riesgos desde la óptica de la oficina PMO, así como, se limitó la posibilidad de retroalimentar sobre las falencias en la ejecución del proyecto y con ello fortalecer los controles, la planificación y la toma de decisiones para un mejor aprovechamiento de los recursos invertidos y la experiencia acumulada. La debilidad comentada también tuvo como efecto, que los informes elaborados no reflejen información sobre las desviaciones en la aplicación de la metodología.

### **3. CONCLUSIONES**

- 3.1** El BPDC suscribió en el año 2008, un contrato con la empresa Temenos USA Inc., con la finalidad de lograr una solución informática conformada por ocho módulos; sin embargo, debilidades desde el punto de vista de la gestión de riesgos impidieron que algunos riesgos fundamentales se identificaran oportunamente y por consiguiente se gestionaran con la efectividad requerida, como los asociados a la idoneidad de la empresa contratada y a la estrategia de implementación que dicha empresa eligió para implementar el esquema normativo, así como, dados los repetidos incumplimientos en cuanto a los tiempos establecidos, mismos que se convirtieron en el detonante que originó la decisión del Banco de modificar el alcance de la contratación, en la adenda N° 5.
- 3.2** Así las cosas, en el año 2014 la Administración, tomó la determinación de continuar con el proyecto disminuyendo del objeto contractual, la totalidad del módulo de colocación y el 60% del módulo de contabilidad, a pesar de que dichos módulos estaban considerados como fundamentales. Debido a esto, la nueva plataforma se encuentra conectada con un sistema en obsolescencia, con una serie de riesgos que deben ser valorados y gestionados hasta tanto no se cuente con un nuevo módulo de crédito, por lo que se deben incrementar los esfuerzos para que en el mediano plazo, se logre cumplir con la sustitución tecnológica que se requiere.
- 3.3** Durante el proyecto se tomaron decisiones de impacto para el Banco que no fueron documentadas apropiadamente, relacionados con la determinación del porcentaje que representa la parte del integrador contable que no se recibió del módulo de contabilidad, los criterios para definir el monto por daños y perjuicios

por la exclusión de este módulo y la propuesta por parte del contratista del módulo Banca Móvil como pago en especie.

- 3.4 Por su parte, debido a que la Oficina de Proyectos no tuvo una participación activa durante el Proyecto, no se contó con el control externo que generara valor agregado ni con una adecuada aplicación de la metodología en administración de proyectos, que permitiera disminuir los riesgos que se enfrentaron y contar con información para la toma de decisiones oportuna.

## 4. DISPOSICIONES

- 4.1. De conformidad con las competencias asignadas en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, los artículos 12 y 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428, y el artículo 12 inciso c) de la Ley General de Control Interno, N° 8292 se emiten las siguientes disposiciones, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo (o en el término) conferido para ello, por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad.
- 4.2. Para la atención de las disposiciones incorporadas en este informe deberán observarse los “Lineamientos generales para el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República en sus informes de auditoría”, emitidos mediante resolución N° R-DC-144-2015, publicados en La Gaceta N° 242 del 14 de diciembre de 2015, los cuales entraron en vigencia desde el 4 de enero de 2016.
- 4.3. Este Órgano Contralor se reserva la posibilidad de verificar, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las disposiciones emitidas, así como de valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales disposiciones.

### **AL LIC. GIOVANNI GARRO MORA EN SU CALIDAD DE GERENTE GENERAL O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO**

- 4.4. Realizar un análisis integral de la gestión de riesgos que se ejecutó en el Proyecto Core System, considerando tanto las debilidades apuntadas en este informe, como las que se determinen en dicho análisis, con la finalidad de que con base en esos resultados, se establezcan métodos, herramientas y acciones de mitigación efectivas y objetivas, que fortalezcan dicha gestión. Al respecto, deberá remitirse a este Órgano Contralor, a más tardar el 31 de marzo de 2017, una certificación donde conste que se llevó a cabo el análisis requerido y a más tardar el 31 de julio de 2017, una certificación en la que se haga constar que se establecieron los métodos, herramientas y acciones de mitigación efectivas y objetivas para el fortalecimiento de la gestión de riesgos del BPDC. (Ver hallazgo 1.1 párrafos del 2.1 al 2.14).
- 4.5. Realizar una valoración integral de los riesgos asociados con el equipo IBM390 en el que reside el Sistema Integrado de Préstamos (SIPO), con la participación

de la Dirección de Riesgo Corporativo, con el fin de definir los planes de mitigación correspondientes. Al respecto, deberá remitirse a este Órgano Contralor, a más tardar el 31 de enero de 2017, una certificación donde conste que se llevó a cabo la valoración solicitada en la disposición y a más tardar el 28 de abril de 2017, una certificación en la que se haga constar que se definieron y se están aplicando los planes de mitigación. (Ver hallazgo 1.2 párrafos del 2.15 al 2.23).

- 4.6.** Revisar el Manual de Administración Integral de Riesgo, con el fin de incorporar los mecanismos que detallen la forma sobre cómo la Dirección de Riesgos Corporativo deberá validar la razonabilidad de la calificación de los riesgos establecidos por las distintas Dependencias del Banco. Al respecto, deberá remitirse a este Órgano Contralor, a más tardar el 31 de marzo de 2017, una certificación donde conste que se llevó a cabo la revisión y se aprobaron, por parte de la Junta Directiva Nacional las modificaciones respectivas, y otra certificación, a más tardar el 31 de julio de 2017, en la que se haga constar que se están implementando las modificaciones al Manual. (Ver hallazgo 1.2 párrafos del 2.15 al 2.23).
- 4.7.** Elaborar y poner en ejecución, un procedimiento de control que permita asegurar que las decisiones relevantes en los proyectos que ejecute el Banco, como las citadas en este informe sean respaldadas formalmente. Remitir a esta Contraloría General a más tardar el 31 de enero de 2017, una certificación en donde se haga constar la elaboración del procedimiento y otra certificación, a más tardar el 31 de marzo de 2017, en la que se haga constar su respectiva implementación. (Ver hallazgo 2.1 párrafos del 2.24 al 2.35).
- 4.8.** Elaborar un estudio con el fin de proponer las acciones de mejora que el Banco requiere en torno a la orientación y responsabilidades de la PMO de cara a los nuevos proyectos del Banco y solventar las debilidades apuntadas en el hallazgo 3.1 de este informe. Remitir a esta Contraloría General a más tardar el 31 de marzo de 2017 una certificación en la que se acredite que el estudio fue elaborado y otra certificación, a más tardar el 30 de junio de 2017, en la que se haga constar cuáles fueron las acciones de mejora implementadas. (Ver hallazgo 3.1 párrafos del 2.36 al 2.47).
- 4.9.** Evaluar la efectividad de las acciones propuestas en cumplimiento de la disposición anterior. Remitir a esta Contraloría General a más tardar el 29 de junio de 2018 una certificación en la que se acredite que la evaluación fue realizada y se informe acerca de las acciones que se realizaron producto de esa evaluación. (Ver hallazgo 3.1 párrafos del 2.36 al 2.47).
- 4.10.** Elaborar, formalizar y comunicar una política orientada al estricto cumplimiento de la metodología de administración de proyectos vigente en el Banco, para todos los casos de negocio que se justifiquen en el Plan Estratégico Institucional. Remitir a esta Contraloría General a más tardar el 31 de enero de 2017 una

certificación en la que se acredite la elaboración de la política y su respectiva formalización y comunicación. (Ver hallazgos 3.2 párrafo del 2.48 al 2.54).

- 4.11.** Establecer e implementar los parámetros de evaluación que permita verificar el cumplimiento de la política indicada en la disposición anterior, así como: los criterios de actuación en caso de incumplimiento de la citada política y los responsables de esa evaluación y su seguimiento. Remitir a esta Contraloría General a más tardar el 30 de junio de 2017 una certificación en la que se acredite la elaboración de los parámetros de evaluación, los criterios de actuación, y la designación de los responsables y otra certificación, a más tardar el 31 de julio de 2017 en la que se haga constar que se implementaron los parámetros de evaluación. (Ver hallazgo 3.2 párrafos del 2.48 al 2.54)



**ANEXO**

**OBSERVACIONES AL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA GESTIÓN DEL PROYECTO CORE SYSTEM EN EL BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL (BPDC)**

N° Párrafos	Resumen Ejecutivo párrafos 1, 2, 3, 4, Hallazgo 1.1 párrafos 2.3-2.8-2.9-2.13- Hallazgo 1.2 párrafos-2.18-2.20-2.23-2.29-2.52-2.53, 3.1-3.3-3.4		
Observaciones Administración	Las observaciones al informe fueron remitidas por el Banco Popular mediante una <i>“Propuesta de ajustes a la redacción del informe borrador...”</i> . Los argumentos indicados en los párrafos que se citan en este apartado están orientados a la sustitución de conceptos, como es el caso de los términos “obsolescencia” del equipo y “subestimación” en la valoración de riesgos; además, proponen sustitución de oraciones y palabras en algunos párrafos relacionados con el resumen ejecutivo, el capítulo de resultados y las conclusiones.		
¿Se acoge?	Sí	No <b>X</b>	Parcial
Argumentos CGR	La Contraloría General de la República mantiene su posición en virtud de que las observaciones presentadas se orientan en su mayoría a modificar en forma aislada aspectos de redacción, pero no se acompañan del sustento documental adecuado, razón por la cual no es pertinente su aceptación. No obstante, se consideró en la valoración la atención de algunas observaciones que se comentan seguidamente en este documento.		

N°. Párrafo	Resumen Ejecutivo Párrafo 3		
Observaciones Administración	La administración sugiere incluir en el párrafo final del resumen ejecutivo lo siguiente: <i>“... documentar la exactitud del monto determinado por daños y perjuicios por el incumplimiento de la empresa proveedora <b>“relacionado con el aplicativo denominado PRIORITY”</b>”</i> .		
¿Se acoge?	Sí <b>X</b>	No	Parcial
Argumentos CGR	Los argumentos de la Administración están alineados con lo comentado por la Contraloría General, el ajuste permite clarificar el contexto.		

N°. Párrafo	2.7		
Observaciones Administración	La administración sugiere que se incorpore en el texto del párrafo lo siguiente: <i>“... el nuevo <b>“Core bancario”</b> conectado a los <b>actuales</b> sistemas de crédito y contabilidad <b>de la Institución</b> que se pretendían sustituir”</i> .		
¿Se acoge?	Sí <b>X</b>	No	Parcial
Argumentos CGR	Se acepta la observación, ya que se logra mayor claridad en el texto.		

N°. Párrafo	2.9		
Observaciones Administración	La administración sugiere que se amplíe el significado del concepto de gestión de riesgos más objetiva.		
¿Se acoge?	Sí <b>X</b>	No	Parcial
Argumentos CGR	Se acepta la observación y se incluye nota al pie en el párrafo indicado.		

<b>N° Párrafo</b>	<b>2.29</b>		
Observaciones Administración	La administración sugiere la siguiente redacción: "... así como las áreas competentes que participaron y los responsables de su determinación, <b>por la exclusión por parte del Contratista de parte del módulo de contabilidad denominado Priority, el cual operaba como integrador contable</b> ".		
¿Se acoge?	Sí <b>X</b>	No	Parcial
Argumentos CGR	Se acepta el argumento de la Administración, ya que se refuerza el argumento correspondiente al integrador contable.		

<b>N° Párrafos</b>	<b>4.4, 4.6</b>		
Observaciones Administración	<p>La administración solicita ampliar los plazos de las disposiciones, al 31 de marzo de 2017 y al 31 de julio de 2017.</p> <p>Lo anterior, dado que se pretende realizar un análisis interno bajo la reconstrucción de actividades cronológicas ligadas a la gestión de riesgos del proyecto, así como la aplicación de una encuesta específica para identificar la percepción de funcionarios claves que participaron en el mismo. En virtud de identificar las debilidades y determinar acciones de mitigación para subsanarlas, con el fin de mejorar la gestión de riesgos de proyectos en el futuro. Asimismo, se indica que las modificaciones a realizar en el Manual de Administración Integral de Riesgos, deben ser discutidas y aprobadas por parte del Comité de Riesgos y la Junta Directiva Nacional.</p>		
¿Se acoge?	Sí <b>X</b>	No	Parcial
Argumentos CGR	Se acepta la solicitud de ampliación del plazo, por cuanto la Administración requiere de un plazo mayor para atender las disposiciones del informe.		

<b>N° Párrafo</b>	<b>4.8</b>		
Observaciones Administración	<p>La administración solicita ampliación del plazo para cumplir con esta disposición de la siguiente manera: "<b>Remitir a esta Contraloría General a más tardar el 31 de marzo de 2017 una certificación en la que se acredite que el estudio fue elaborado y otra certificación, a más tardar el 30 de junio de 2017, en...</b>"</p> <p>Según indicó la Administración que se solicita el cambio del plazo, debido a que el estudio debe contemplar los ajustes que se están realizando en la PMO Directiva, por lo que se considera conveniente contar con un período completo de información, para poder hacer una revisión integral del alcance planteado. Debido a este cambio, se ve afectado el proceso de certificación de la implementación de las mejoras, ya que para poder certificar se requiere que existe al menos un periodo de tres meses de implementación para observar el efecto de las mejoras propuestas.</p>		
¿Se acoge?	Sí <b>X</b>	No	Parcial
Argumentos CGR	Se acepta la solicitud de ampliación del plazo para cumplir con la disposición del informe, por lo que se llevarán a cabo las modificaciones en el informe final.		

<b>N° Párrafo</b>	<b>4.9</b>		
Observaciones Administración	<p>La administración solicita ampliación del plazo para cumplir con esta disposición de la siguiente manera: "<b>Remitir a esta Contraloría General a más tardar el 30 de junio de 2018 una certificación...</b>"</p> <p>Según indicó la Administración que se solicita el cambio del plazo, para poder evaluar y certificar la efectividad de las acciones propuestas en el informe, se considera</p>		



	necesario contar con un periodo completo de revisión, en el cual se pueda revisar la correcta implementación y cumplimiento de lo propuesto, así como visualizar las mejoras en el proceso de ejecución, que colaboren con la atención de las disposiciones de este informe.		
¿Se acoge?	Sí <b>X</b>	No	Parcial
Argumentos CGR	Se acepta la solicitud de ampliación del plazo para cumplir con la disposición del informe, sin embargo, dado que la fecha indica no es un día hábil, se traslada para el día 29 de junio de 2018.		

<b>N°. Párrafo</b>	<b>4.11</b>		
Observaciones Administración	<p>La administración solicita ampliación del plazo para cumplir con esta disposición de la siguiente manera: <i>“Remitir a esta Contraloría General a más tardar el <b>30 de junio de 2017</b> una certificación...”</i></p> <p>Según indicó la Administración que se solicita el cambio del plazo, con el fin de contar con un período de tiempo, que permita que se materialicen los seguimientos correspondientes y así ser remitos a la Contraloría General de la República.</p>		
¿Se acoge?	Sí <b>X</b>	No	Parcial
Argumentos CGR	Se acepta la solicitud de ampliación del plazo para cumplir con la disposición del informe, así mismo, aunque no se solicita un cambio para la segunda fecha de esta disposición, es necesario realizar la ampliación en congruencia con el primer plazo.		