

Plan Estratégico de Tecnología de Información (PETI) 2016-2020

Informe de Ejecución al 31 de diciembre de 2020

Departamento de Tecnología de Información

Enero 2021



Banco Hipotecario de la Vivienda

Viviendas que construyen esperanzas

Introducción

El presente Informe de Seguimiento a la Ejecución del Plan Estratégico de Tecnología de Información 2016-2020 (PETI) tiene como fecha de corte el 31 de diciembre de 2020, dicho informe resume los hechos relevantes del III cuatrimestre del año 2020.

Objetivos PEI

El Plan Estratégico Institucional 2016-2020 (PEI), dentro de la perspectiva de capacidad organizacional, establece dos objetivos para el Departamento de TI que se detallan a continuación:

Objetivo	PCO-02 Mejorar la plataforma de TI de acuerdo con las necesidades del negocio	PCO-03 Implementar los proyectos de TI satisfactoriamente
Descripción	Plataforma Tecnológica adecuada para el trámite y consulta del Bono Familiar de Vivienda y para una gestión adecuada de los procesos operativos diarios de la Institución.	Implementar el número de Proyectos definidos en tiempo, costo y calidad
Resultado esperado	Plataforma que satisfaga las necesidades de usuarios externos e internos	Tener los Proyectos Implementados a satisfacción del Cliente
Indicador	Resultado de encuesta a usuarios internos y entidades autorizadas	# de proyectos entregados a tiempo / Total de proyectos por entregar
Meta 2020	85%	0
Resultado 2020	87%	0

PCO-02 Mejorar la plataforma de TI de acuerdo con las necesidades del negocio

En función del cumplimiento del objetivo PCO-02, el Departamento de TI cuenta con un *Modelo de Valoración de la Calidad de los Servicios de Tecnologías de Información (MVCSTI)* que se ha venido aplicando, con el objetivo de contar con un instrumento que le

permita al DTI del BANHVI, medir el nivel de la satisfacción de los usuarios internos y externos, de los servicios que presta y que sirven de apoyo a los procesos del negocio.

Al igual que el año anterior, se aplicó el instrumento de forma virtual tanto para usuarios internos (funcionarios BANHVI) como para funcionarios externos (Entidades Autorizadas) y de esta manera poder llegar a la población de las Entidades Autorizadas que utilizan directamente los servicios de TI.

En el caso de los funcionarios del banco que utilizan los servicios de TI, la encuesta se aplicó en el mes de diciembre de 2020 y estuvo disponible por dos semanas. Con el objetivo de facilitar la aplicación y tabulación de la encuesta, se utilizó el formulario electrónico que provee la herramienta Office 365, para lo cual a cada participante se le proporcionó por correo electrónico un enlace para completar la encuesta. De los 146 funcionarios activos del banco participaron 47 personas, es decir un 39% del total de la población.

Para el caso de los funcionarios de las Entidades Autorizadas (EA), la encuesta se aplicó utilizando las facilidades que brinda Google en su sitio de Internet, el instrumento estuvo disponible por 2 semanas. Cabe destacar que, a diferencia de años anteriores, ninguno de los funcionarios de las Entidades Autorizadas participó en la aplicación de esta encuesta.

Una vez que se aplicó la herramienta de la encuesta y se tabularon los datos, acorde con el modelo previamente establecido, el resultado fue de un 87%. De esta manera se logró superar la meta establecida de 85% para el año 2020 en el Plan Estratégico Institucional vigente. A continuación, se muestran los resultados obtenidos para este indicador en el periodo 2016 – 2020.

Objetivo Estratégico	Indicador	Año	Meta	Resultado
CO-02. Mejorar la plataforma de TI de acuerdo a las necesidades del negocio	Resultado de encuesta a usuarios internos y entidades autorizadas	2016	75%	77%
		2017	80%	81%
		2018	82%	85%
		2019	85%	85%
		2020	85%	87%

PCO-03 Implementar los proyectos de TI satisfactoriamente

Con respecto al segundo objetivo establecido para el Departamento de TI, este departamento actualizó en el PETI 2016-2020, la cartera de proyectos de TI definida Institucionalmente y en la cual reside la base para el cálculo de la meta establecida. Acorde con el seguimiento realizado, se puede establecer que el resultado del cálculo del indicador, que es acumulativo (18.75% del año 2016, 27.27% del año 2017, 0% en 2018 y 40% en 2019) se tiene un resultado de 86.02%, por lo que se logra la meta de 85% establecida para el año 2019.

Cabe mencionar que el indicador se calcula en función de la cartera activa para cada año. En el caso del año 2020, la cartera activa estuvo compuesta por 3 proyectos, mismos que están definidos para finalizar en fechas posteriores al 2020.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos para este indicador en el periodo 2016 – 2020,

Objetivo Estratégico	Indicador	Año	Meta	Resultado
CO-03. Implementar los proyectos de TI satisfactoriamente.	Número de proyectos entregados a tiempo / Total de proyectos por entregar	2016	20%	18.75%
		2017	40%	46.02%
		2018	60%	46.02%
		2019	85%	86.02%
		2020	0	N/A

Cartera activa de proyectos

La cartera de proyectos activos está se compuesta por tres proyectos, a saber:

Proyecto	Patrocinador	Inicio	Fin	Avance real	Avance esperado	Desviación
PROY-11 Expediente Electrónico – Fase II (Expediente de Proyectos de Construcción)	Martha Camacho Murillo	02-01-2020	21-07-2021	75%	80%	-5%
PROY-37 Optimización de procesos y tecnologías de información modulares para los usuarios de servicios BANHVI (OPTIMUS)	Dagoberto Hidalgo Cortés	01-05-2020	31-03-2024	17%	22%	-5%
PROY-32 Implementación del Plan de Acción de la Auditoría Externa de TI 2019, según Acuerdo SUGEF 14-17 “Reglamento General de Gestión de la Tecnología de Información”	Dagoberto Hidalgo Cortés	03-02-2020	01-02-2024	32%	20.62%	+11.38%

Hechos relevantes del periodo

PROY-37-OPTIMUS- Optimización de Procesos y Tecnologías de Información Modulares para los Usuarios de Servicios BANHVI (OPTIMUS)

El proyecto PROY-37 Optimización de procesos y tecnologías de información modulares para los usuarios de servicios BANHVI (OPTIMUS) muestra un avance general de 17% con un avance esperado de 22% por lo que se consigna una desviación de -5%.

El proyecto Optimización de Procesos y Tecnologías de Información Modulares para los Usuarios de Servicios BANHVI fue conocido por la Junta Directiva el 12 de marzo de 2020. Acorde con la hoja de ruta definida, la Gerencia General estableció 5 metas a ejecutar en el año 2020, a saber:

1. Remisión del Plan Maestro (el Plan Maestro que fue aprobado por la Junta Directiva el 28 de mayo de 2020 mediante el acuerdo No. 1 de la sesión No. 39-2020 y actualmente está en ejecución).
2. Replanteamiento del caso de negocio.
3. Valoración de los macro alcances.
4. Replanteamiento de la organización del proyecto.
5. Incorporación del director del proyecto (Agosto-2020, replanteada para Febrero 2021).

De las 5 metas establecidas, se han completado las primeras 4, mientras que la quinta está prevista finalizar en el mes de febrero de 2021 lo que representa una ejecución de 95% de las metas establecidas por la Gerencia General para este proyecto en el 2020.

Respecto a la incorporación del director del proyecto previsto para el mes de agosto de 2020, es importante indicar que fue requerido realizar 3 procesos de contratación administrativa, a saber:

- El primer proceso de contratación administrativa (2020LA-000008-0016400001 Contratación de Director(a) de Proyecto OPTIMUS (ERP)) se publicó en SICOP el 31 de julio de 2020 con un presupuesto de pago mensual de **USD \$4,000.00** y el 21 de agosto se declaró infructuoso por falta de ofertas.
- El segundo proceso de contratación (2020LA-000009-0016400001 Contratación de Director(a) de Proyecto OPTIMUS (ERP)) se publicó en SICOP el 03 de setiembre de 2020 con un presupuesto de pago mensual de **USD \$6,500.00** y el 18 de setiembre se declaró infructuoso, igualmente por falta de ofertas.
- En cuanto al tercer proceso de contratación (2020LA-000011-0016400001 Contratación de Director(a) de Proyecto OPTIMUS (ERP)) el mismo se publicó en SICOP el 30 de octubre con fecha de apertura 16 de noviembre 2020 a las 3:15 p.m. El monto del contrato es a 36 meses plazo con un costo mensual de **USD \$7,000.00** (para un total de ₡158,256,000.00 colones). Se recibieron 2 ofertas que resultaron admisibles y que cumplieron técnicamente con los requisitos solicitados. Actualmente, la Asesoría Legal se encuentra realizando las revisiones correspondientes por lo que se tiene previsto que el contrato se firme a finales de enero para que el director de proyecto se incorpore a inicios de mes de febrero de 2021.

De forma paralela se ha estado trabajando en otra macro actividad denominada **Identificación, valoración y selección del ERP (marzo-2021)**, que se subdivide en las siguientes actividades:

1. Levantamiento de requerimientos prioritarios: Las unidades de planificación y riesgos ya finalizaron la actividad y remitieron sus requerimientos. Con respecto al Departamento Técnico, se cuenta con la valoración de requerimientos, mientras que el Departamento de Análisis y Control tenía plazo hasta el 14 de diciembre de 2020 para referirse a este tema,

pero no cumplieron con lo solicitado. Se proyecta que en el mes de enero el señor Alexis Solano realice reuniones con las áreas del negocio para lograr finalizar con esta acción.

2. Levantamiento de requerimientos de segunda y tercera prioridad: esta actividad se encuentra postergada hasta la incorporación del Director del Proyecto, con el objetivo de valorar en conjunto la viabilidad de considerar este tipo de requerimientos en atención a la naturaleza de la solución prevista (ERP) para implementar en el banco.
3. Integración de los procesos y actividades: El diagrama de procesos solicitado fue entregado por la Unidad de Planificación y se remitió un correo (16 de noviembre 2020) a José Pablo Durán, Ana Julia Fernández y Yoi Agüero, adjuntándoles este insumo más los términos de referencia de cada uno de sus procesos, de tal forma que valoren el insumo y determinan si tienen o no que hacer cambios a los términos de referencia de la contratación. Se solicitó remitir un informe al Equipo de Dirección en la primera semana de diciembre de 2020, únicamente el señor José P. Durán no lo remitió. Los documentos serán valorados en próximas sesiones del Equipo de Dirección para definir el curso de acción, a partir de enero del 2021.
4. Solicitud de Información (RFI): Durante el mes de noviembre se realizó el contacto con los fabricantes de ERP y se les remitió el RFI funcional y el anexo técnico. La expectativa es realizar una serie de presentaciones que permitan al equipo de dirección afinar el RFI, afinar los requerimientos de la contratación para la fase de implementación y que todo el equipo de Dirección tenga la oportunidad de saber de primera mano qué ofrece un ERP y qué no, de tal forma que coadyube en el proceso de toma de decisiones del proyecto.
5. Estudio de mercado: se creó un documento que consolida las valoraciones realizadas por el Equipo de Dirección en el tema del estudio de mercado y de la conveniencia y justificación de que dicho estudio se contrate a través de SICOP, dicho documento deberá ser valorado una vez que se incorpore el Director del Proyecto.

Dada la situación actual del proyecto es necesario ajustar la planificación inicial, una vez que se incorpore el Director del Proyecto para ejecutar las siguientes acciones:

- Replantear el cronograma de adquisiciones.
- Recalcular el cronograma del proyecto.
- Identificar los cambios que corresponda aplicar al Plan Maestro del proyecto y sus planes subsidiarios.
- Analizar temas presupuestarios.

Con respecto a la Estrategia de Comunicación del Proyecto OPTIMUS, que está a cargo de la Unidad de Comunicaciones, ya existe una hoja de ruta para su atención. En el último cuatrimestre se han publicado dos boletines, ambos en setiembre 2020.

Entre los aspectos pendientes para ser atendidos en el corto plazo están:



- a. Concretar el cierre de metas del año 2020 una vez que se incorpore el director de proyecto a partir del 9 de febrero tal como se tiene previsto.
- b. Presentación del nuevo plan de trabajo del Director del Proyecto que deberá estar alineado con el Plan Maestro que fue aprobado por la Junta Directiva y enviado a la Contraloría General de la República.
- c. Aprobación del ajuste de la estrategia de solución que se proponga por parte del Director del Proyecto en conjunto con el Equipo de Dirección.
- d. Selección del ERP y aprobación de los términos de referencia de la contratación.

PROY-11-Fase II del Expediente Electrónico (Expediente de Proyectos de Construcción)

El proyecto PROY-11-Expediente Electrónico Fase II (Expediente de Proyectos de Construcción) registra un avance general de 75%, con un 80% esperado y una desviación de -5%. Con respecto al avance en el cronograma de la etapa 6 del proyecto, contratada a la empresa APLICOM, se registra un avance real de 45%, en contraposición con el 90% esperado, presentando una desviación de dicha fase de -45%.

El proyecto fue planteado para ser desarrollado en 6 etapas y actualmente se está ejecutando la última de ellas denominada *Etapas 6: Implementación y post implantación del proyecto*, para lo cual se contrató a la empresa APLICOM mediante la Licitación Abreviada 2019LA-000010-0016400001 *Contratación de una Herramienta Institucional de Gestión Documental y Automatización de Procesos para Proyectos de Construcción*.

Según consta en el documento denominado *PROY-11-EE-Fase II-AIP-019 Acta de Inicio del Proyecto*, la etapa 6 inició el 01 de abril de 2020 y tiene previsto finalizar el 21 de julio de 2021. El cronograma de la etapa 6 se dividió en dos grandes macro actividades, a saber:

- IMPLEMENTACION DEL PROYECTO
- POST-IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

La primera de ellas se planteó para ser desarrollada en 9 meses y la segunda en 6 meses. Actualmente se está trabajando en la IMPLEMENTACION DEL PROYECTO.

Se está gestionando un cambio en el contrato en atención al tipo de licenciamiento contratado, lo anterior producto del crecimiento del proyecto, por lo que los responsables de los departamentos Técnico y TI valoraron el cambio, se documentó y se firmó el control de cambios respectivo. El mismo se envió a la patrocinadora del proyecto el 26 de octubre de 2020 para que procediera a enviar un oficio a la Gerencia General y en donde solicite autorización para realizar el cambio del contrato. Dicho oficio fue remitido a la Gerencia General el 03 de diciembre de 2020. Se gestionó una reunión el 7 de diciembre de 2020 con la Proveeduría, el FOSUVI, el DTI y la empresa APLICOM

y se incluyó el tema en la agenda de reuniones del Grupo de Dirección para determinar cómo se debe proceder.

En razón de la brecha que registra el cronograma, se solicitó a la empresa APLICOM un plan de remediación con el objetivo recuperar los tiempos y estar al día con el cronograma aprobado en la contratación. No obstante lo anterior, la empresa sostiene que no es posible recuperarse de la brecha actual y presentó una solicitud de prórroga de 197 días, que está siendo valorada por la contraparte técnica del BANHVI con el fin de analizar viabilidad y razonabilidad de la propuesta de la empresa. Cualquier cambio en ese sentido, requerirá de un cambio en el contrato por lo que se deberá elevar a la Gerencia General la propuesta de la empresa previamente aprobada por la contraparte del BANHVI.

Adicionalmente, con respecto a las gestiones con el CFIA, se informa que se mantiene lo indicado en el corte anterior, en el que se indicó que el 11 de junio se reanudó el trabajo de coordinación con el CFIA y de ahí se determinó la necesidad de emprender tres macro acciones, a saber:

- a. Solicitud formal de creación de la comisión para la gestión del convenio. El 29 de junio de 2020 la Gerencia General del BANHVI remitió el oficio **GG-OF-0707-2020 Solicitud de conformación de Comité de Enlace BANHVI-CFIA** al director del CFIA (Olman Vargas Zeledón), solicitando la conformación de una comisión para gestionar el convenio, indicando por parte de BANHVI que los funcionarios asignados son Israel D'Oleo y Rocío Brenes (tras el cambio de usuario experto Claudio Quirós será la persona que conformará la comisión en representación del negocio).
- b. Primera fase: acceso de consulta a la WEB que permita ingresar, consultar y descargar manualmente documentos (APC-I, APC-M).
- c. Análisis de factibilidad de acceso automatizado a los datos del CFIA. Una vez que el CFIA conforme la comisión, se podrá gestionar ante Silvia Ruiz y TI de CFIA el análisis de la posibilidad de desarrollar una interfaz para acceder a los datos de profesionales y de empresas con el fin de verificar que estén al día y habilitados; así como el desarrollo de una interfaz entre sistemas para acceder a los documentos (utilizando web services). A la fecha no se tiene conocimiento de las razones del CFIA para no haber conformado aun la Comisión.

Por otro lado, es importante que en el corto plazo se atiendan los siguientes temas:

- ✓ Resolver la solicitud de prórroga planteada por la empresa, considerando los análisis de impacto en las variables de alcance, costo y tiempo.
- ✓ Valorar y aprobar una posible modificación del contrato realizar un cambio en el cronograma debido a la brecha de 45% registrada en este corte.



- ✓ Que la Gerencia General del BANHVI gestione lo necesario para identificar las razones por las cuales el CFIA para no ha conformado el Comité de Enlace para gestionar el Convenio BANHVI-CFIA.
- ✓ Que la patrocinadora del proyecto remita la posible solicitud de cambio de contrato a la Gerencia General para formalizar el cambio en la cantidad de licencias contratadas y todo aquello que implique un cambio en el alcance original del proyecto.

PROY-32 Implementación del Plan de Acción de la Auditoría Externa de TI 2019, según Acuerdo SUGEF 14-17 “Reglamento General de Gestión de la Tecnología de Información”

El proyecto PROY-32 Implementación del Plan de Acción de la Auditoría Externa de TI 2019, según Acuerdo SUGEF 14-17 “Reglamento General de Gestión de la Tecnología de Información” muestra un avance general del 32%, avance esperado 20.62% con una desviación positiva de 11.38%.

En función de los seguimientos trimestrales solicitados por la SUGEF para este corte se reporta lo siguiente:

- ✓ El último informe de avance se presentó a SUGEF con corte al 31 de octubre de 2020 mediante oficio GG-OOF-1339-2020 de fecha 20 de noviembre de 2020, previo a su envío fue conocido y aprobado por la Junta Directiva mediante acuerdo N°1 de la sesión 91-2020 del 19 de noviembre de 2020.
- ✓ A continuación, se resumen los resultados presentados en el informe:
 - 80 acciones que se encuentran en proceso de atención.
 - 58 acciones registran brechas, 33 de ellas tienen brechas mayores al 50%.
 - 13 acciones finalizadas.
 - 26 acciones registran avances mayores a los esperados.
 - Las principales razones de los atrasos que se consignan en el informe son:
 1. Pendiente la definición del apetito de riesgo, que se encuentra asociado directamente con la confección del Plan Estratégico Institucional, cuya contratación fue pospuesta para el año 2021.
 2. Procesos de aprobación interna de documentos pendientes de finalizar.
 3. Retrasos en la contratación de la plaza de Encargado de Seguridad de TI, que estuvo vacante por 6 meses. El recurso fue nombrado a partir del 3 de agosto de 2020.
 4. Retrasos en la contratación de la licitación *2020LN-000001-00164 Contratación de horas en modalidad de consumo según demanda para la guía y/o acompañamiento en la implementación del Plan de acción confeccionado por el BANHVI para cumplir con la normativa SUGEF 14-17*, que finalmente inició el 16 de noviembre de 2020 (aproximadamente 3 meses de retraso).
 5. Retrasos en la implementación del proyecto OPTIMUS, fue requerido realizar 3 intentos (procesos de contratación administrativa) para contratar al Director del Proyecto, se tiene previsto que se incorpore al proyecto en la segunda semana del mes de febrero de 2021.

- ✓ En función de los resultados presentados a SUGEF, mediante los seguimientos trimestrales, el ente regulador emitió una serie de mejoras que fueron comunicadas en reunión virtual efectuada con la alta gerencia el 5 de noviembre de 2020 y formalizadas mediante oficio SGF-3995-2020 de fecha 19 de noviembre de 2020. La respuesta a este oficio por parte de la Gerencia General, fue remitida a SUGEF mediante el oficio GG-OF-0037-2021 de fecha 13 de enero de 2021.

Acorde con las oportunidades de mejora señaladas por SUGEF, se propusieron las siguientes medidas correctivas que serán implementadas a partir del informe que se presentará con corte al mes de enero de 2021:

- A la herramienta de seguimiento proporcionada por SUGEF se le incluirán las columnas de avance esperado y desviación.
- En la columna de observaciones se indicarán las acciones que se realizarán para cerrar las brechas.
- En caso de que la brecha sea mayor al 50% deberá solicitarse un ajuste en la fecha de cumplimiento con la justificación correspondiente y deberá ser elevada a aprobación por parte de la Junta Directiva.
- En lo que respecta a la evidencia documental que permita validar los porcentajes de cumplimiento de las actividades, para las acciones finalizadas en un 100% se adjuntará la evidencia documental respectiva que le permita a la SUGEF validar el cumplimiento de las acciones y se mantendrá a disposición la evidencia relativa a las acciones en ejecución.
- Respecto a la falta de gestión y reprogramación por efecto de situaciones que podrían llevar a posibles incumplimientos, tales como la contratación del apoyo externo para la implementación del Acuerdo SUGEF 14-17, la contratación del Plan Estratégico Institucional y el atraso en el nombramiento de la plaza del Encargado de Seguridad de TI, se realizará el análisis respectivo para reprogramar las actividades que no se logren finalizar y se remitirán para aprobación por parte de la Junta Directiva y comunicadas a SUGEF.
- En relación con las variaciones de fechas de cumplimiento de algunas actividades, en adelante toda variación de fecha de cumplimiento que se registre deberá ser replanteada con las justificaciones correspondientes a efecto de que sea sometido a la aprobación de la Junta Directiva y comunicado a la SUGEF oportunamente.

Conclusiones

1. Los procesos de contratación administrativa asociados a los proyectos de TI presentan retrasos con respecto a los tiempos planificados para su realización. Lo anterior se da por los lapsos de tiempo que transcurren entre el momento de la solicitud hasta el momento en que se publica en cartel en SICOP, así como los tiempos establecidos en la normativa vigente según el tipo de contratación que se utilice (directa, abreviada, pública).
2. Los retrasos consignados al corte de este informe en los procesos de contratación administrativa asociados directa o indirectamente a los proyectos, aumentan la probabilidad de incumplimiento en las fechas de finalización previstas. No obstante lo anterior, para cada proceso se buscan mecanismos para tratar de recuperar los atrasos presentados.
3. Los cambios en el alcance de los proyectos impactan los factores asociado al costo y al tiempo inicialmente definidos. Específicamente para el proyecto de *Expediente Electrónico Fase II* es muy probable que se deba gestionar una modificación unilateral del contrato con el proveedor y también del cronograma aprobado por las partes, en atención a los requerimientos adicionales planteados por el Departamento Técnico de la Dirección FOSUVI.

Recomendaciones

1. Que la administración superior fomente una gestión ágil y oportuna de los procesos de contratación administrativa y de personal, que se requieren para la implementación de los proyectos de TI.
2. Motivar a la Gerencia General a reanudar la coordinación con los representantes del CFIA para establecer en el desarrollo de las plataformas que eventualmente les van a permitir brindar al BANHVI los requisitos que inicialmente se determinó que le podrían brindar.
3. Mantener el seguimiento regular de los proyectos para identificar de forma oportuna las posibles desviaciones que se puedan presentar y proponer alternativas viables para minimizar el riesgo de incumplimiento de fechas establecidas en los planes.