Banca para el Desarrollo
www.sbdcr.com
Tel.: (506) 2105-8100 / Fax: (506) 2248-1649
Oficentro Torres del Campo.
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

CONSEJO RECTOR DE BANCA PARA EL DESARROLLO

Informe de fin de gestión

Alejandro Arguedas Porras

Directo de Estrategia Digital – Secretaría Técnica del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo

Octubre 2023

Banca para el Desarrollo
www.sbdcr.com
Tel.: (506) 2105-8100 / Fax: (506) 2248-1649
Oficentro Torres del Campo.
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

El presente informe se refiere a los principales resultados de mi gestión como Director de Estrategia Digital y se rinde de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 12 inciso e) de la Ley de Control Interno. El mismo corresponde para el período del 22 de abril de 2019 al 15 de octubre 2023.

JORGE ALEJANDRO ARGUEDAS PORRAS (FIRMA)

Firmado digitalmente por JORGE ALEJANDRO ARGUEDAS PORRAS (FIRMA)
Fecha: 2023.10.13 10:10:18 -06'00'

Banca para el Desarrollo
www.sbdcr.com
Tel.: (506) 2105-8100 / Fax: (506) 2248-1649
Oficentro Torres del Campo.
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

CONTENIDO

FICHA DEL INFORME 3

BASE LEGAL 4

PRESENTACIÓN 4

LABORES SUSTANTIVAS DEL CARGO 6

LOGROS ALCANZADOS 12

a) Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI) 12
b) Gobernanza 13
c) Recomendaciones de Auditoría Interna 14
d) Ciberseguridad 15
e) Evolución de plataforma tecnológica 16
f) Planes Operativos Institucionales (POI) 2019 al 2023 19
g) Evaluaciones de Impacto 19
h) Evolución Tecnológica y Proyectos Ejecutados 19

Banca para el Desarrollo
www.sbdcr.com
Tel.: (506) 2105-8100 / Fax: (506) 2248-1649
Oficentro Torres del Campo.
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

FICHA DEL INFORME

Se elabora el presente informe de fin de gestión, según la normativa interna vigente en el Consejo Rector de Banca para el Desarrollo, 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".

Dirigido a: Dirección Ejecutiva – Marlene Villanueva Sánchez
Fecha del informe: Octubre 2023
Nombre del funcionario: Alejandro Arguedas Porras
Nombre del Puesto: Director de Estrategia Digital
Período de Gestión: 22 de abril de 2019 – 15 de octubre de 2023
Informe recibido en la Secretaría de Actas del Consejo Rector. **Recibido por:** Liliana Chacón Corrales Coordinadora de Secretaría de Actas del Consejo Rector del SBD
Informe recibido en la Unidad de Capital Humano: **Recibido por:** Licda. Cindy Rojas Molina Coordinadora de Capital Humano

Banca para el Desarrollo
www.sbdcr.com
Tel.: (506) 2105-8100 / Fax: (506) 2248-1649
Oficentro Torres del Campo.
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

BASE LEGAL

El informe de fin de gestión a que se refiere este documento permite cumplir con lo establecido en el inciso e) del artículo 12, Ley General de Control Interno N.° 8292 del 31 de julio de 2002, y en la Resolución N.° R-CO-61 del 24 de junio de 2005, publicada en La Gaceta N.° 131 del 7 de julio de 2005, mediante la cual se emitieron las Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión.

PRESENTACIÓN

El presente informe se refiere a los principales resultados de mi gestión como Director de Estrategia Digital (DED) de la Secretaría Técnica del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, correspondiente al período que va del 22 de abril de 2019 al 15 de octubre de 2023.

Como Director de Estrategia Digital y siendo consciente de la importancia y rol que juega hoy en día la tecnología en todas las organizaciones, así como los desafíos que vivimos de cara a la transformación digital a nivel mundial con una aceleración abrumadora, es que mi gestión estuvo siempre orientada a contribuir para que la Secretaría Técnica del SBD y FONADE lograsen tener una plataforma tecnológica robusta, segura, eficiente y versátil con el que se pueda cumplir el fin público que establece la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, alineado siempre al Plan Estratégico Institucional y contribuyendo enormemente a la transformación digital de la Institución.

Mis acciones y decisiones siempre estuvieron apegadas al cumplimiento de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI), Planes Estratégicos de Tecnologías de Información (PETI), Planes Operativos Institucional (POI) y Políticas y lineamientos dictadas por el Consejo Rector y que rigen a la Institución, con plena conciencia de la responsabilidad legal y moral que tenía para hacer que se cumpliera con lo proyectado y esperado tanto por la Dirección Ejecutiva de la Secretaría Técnica así como por el Consejo Rector como órgano superior del SBD. Pero, además, que se cumpliera a cabalidad con lo estipulado en la Ley 8634 y sus reformas.

Banca para el Desarrollo
www.sbdcr.com
Tel.: (506) 2105-8100 / Fax: (506) 2248-1649
Oficentro Torres del Campo.
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

Es claro que todo lo que se logró durante mi gestión como Director de Estrategia Digital corresponde a un trabajo de equipo, tanto dentro de la propia Dirección (DED) como con todas las otras Direcciones de la Secretaría Técnica del SBD y otros actores.

Me es grato, y por supuesto altamente satisfactorio, indicar que durante este período no solo se lograron cumplir todos los objetivos planteados, sino que se superaron las expectativas de la Dirección Ejecutiva. Todas las partes interesadas del SBD vimos crecer a la Institución en materia de Tecnología y Transformación Digital de manera exponencial, tal como lo respaldan algunos estudios realizados por la propia Contraloría General de la República, donde sitúan a la Secretaría Técnica del SBD / FONADE entre las mejores instituciones públicas en plataforma tecnológica, transformación digital y seguridad de la información.

Finalmente, aún existen grandes retos y desafíos por trabajar, como el tema de las evaluaciones de impacto que, aunque ya se inició y se tiene la base formal desde la Unidad de Inteligencia Empresarial, el camino es largo y riguroso, por lo que se debe dar todo el apoyo necesario para lograrlo y ser pioneros en el país y en la región en estos temas. Además, es importante que se defina con claridad las nuevas iniciativas relacionadas con Fintech, dado que la tecnología no es un fin en sí mismo, sino un impulsor de negocios, pero debe existir un modelo de negocio muy bien definido y permitido por la ley y apegado a las regulaciones país, para poderlo llevar adelante apalancado con tecnología; por último, es imperativo lograr con éxito las implementaciones de todos los proyectos en curso, especialmente los de Avales, Presupuesto y Planificación Estratégica, para que una vez implementados los dueños de procesos de las diferentes Direcciones hagan uso correcto y eficiente de estas grandes soluciones tecnológicas.

Banca para el Desarrollo
www.sbdcr.com
Tel.: (506) 2105-8100 / Fax: (506) 2248-1649
Oficentro Torres del Campo.
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

LABORES SUSTANTIVAS DEL CARGO

De acuerdo con el perfil del puesto del Director de Estrategia Digital las principales responsabilidades que tuve fueron:

- Colaborar en el desarrollo del Plan Estratégico Institucional (PEI) y definir las estrategias de su dirección, necesarias para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

- Desarrollar anualmente el Plan Operativo Institucional (POI) y el presupuesto correspondiente a su dirección y darle seguimiento durante su ejecución, así como proponer las medidas necesarias en caso de requerir cambios.

- Elaborar el plan de trabajo anual de su Dirección, alineado al POI anual.

- Establecer el Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI) y asegurar que esté alineado al Plan Estratégico Institucional, con el objetivo de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Analizar e identificar los factores del entorno internos y externos (obligaciones legales, contractuales y regulatorias) y tendencias en el entorno del negocio que pueden influir en el diseño del gobierno de estrategia digital.

- Analizar y articular los requerimientos para la gestión y el gobierno de Estrategia Digital de la institución

- Optimizar el valor de la inversión realizada por la institución en activos tecnológicos y servicios de Estrategia Digital.

- Velar porque los costos de las iniciativas de Estrategia Digital estén acordes con un uso eficiente de los recursos del SBD.

- Asegurar que los riesgos relacionados con plataformas digitales de la organización no exceden ni el apetito ni la toleración de riesgo, que el impacto de los riesgos de ED en el valor de la organización se identifica y se gestiona y que el potencial fallo en el cumplimiento se reduce al mínimo.

- Asegurar que las capacidades relacionadas con las plataformas digitales (personas, procesos y tecnologías) están disponibles para soportar eficazmente los objetivos de la institución a un costo óptimo.

- Asegurar que la medición y la elaboración de informes en cuanto a conformidad y desempeño del área de Estrategia Digital (ED) de la organización sean transparentes, con aprobación de las partes interesadas de las metas, las métricas y las acciones correctivas necesarias.

- Garantizar el establecimiento de una arquitectura común compuesta por los procesos de negocio, la información, los datos, las aplicaciones y las capas de la arquitectura tecnológica de manera eficaz y eficiente para la realización de las estrategias digitales de la Institución y de la Dirección de Estrategia Digital.

- Gestionar las relaciones entre el negocio y Estrategia Digital de modo formal y transparente, enfocándolas hacia el objetivo común de obtener resultados empresariales exitosos apoyando los objetivos estratégicos y dentro de las restricciones del presupuesto y los riesgos tolerables.

- Alinear los servicios basados en Estrategia Digital y los niveles de servicio con las necesidades y expectativas de la empresa, incluyendo identificación, especificación, diseño, publicación, acuerdo y supervisión de los servicios tecnológicos, niveles de servicio e indicadores de rendimiento.

- Garantizar la definición y comunicación de los requisitos de calidad en todos los procesos, procedimientos y resultados relacionados a la organización, incluyendo controles, vigilancia constante y el uso de prácticas probadas y estándares de mejora continua y esfuerzos de eficiencia.

- Definir, operar y supervisar un sistema para la gestión de la ciberseguridad en contribución con la seguridad de la información institucional.

- Identificar soluciones y analizar requerimientos antes de la adquisición o creación de programas, servicios, plataformas, licenciamientos, activos, entre otros, para asegurar que estén en línea con los requerimientos

estratégicos de la organización y que cubren los procesos de negocios, aplicaciones, información/datos, infraestructura y servicios.

- Coordinar con las partes interesadas afectadas la revisión de las opciones viables de programas, servicios, plataformas, licenciamientos, activos, entre otros, incluyendo costos y beneficios relacionados, análisis de riesgo y aprobación de los requerimientos y soluciones propuestas.

- Establecer y mantener soluciones identificadas en línea con los requerimientos de la empresa que abarcan el diseño, desarrollo, compras/contrataciones y asociación con proveedores/fabricantes.

- Velar porque se mantenga la gestión eficiente de recursos y la optimización del rendimiento de los sistemas mediante la predicción del rendimiento futuro y de los requerimientos de capacidad.

- Garantizar que todos los cambios se gestionen de una forma controlada, incluyendo cambios estándar y de mantenimiento de emergencia en relación con los procesos de negocio, aplicaciones e infraestructura. Esto incluye normas y procedimientos de cambio, análisis de impacto, priorización y autorización, cambios de emergencia, seguimiento, reporte, cierre y documentación.

- Definir y mantener las definiciones y relaciones entre los principales recursos y capacidades necesarios para la prestación de los servicios proporcionados por la Dirección de Estrategia Digital, incluyendo la recopilación de información de configuración, el establecimiento de líneas de referencia, la verificación y auditoría de la información de configuración y la actualización del repositorio de configuración.

- Garantizar que se ejecuten los procedimientos operativos requeridos para entregar servicios de TI tanto internos como externalizados,

- Velar porque se brinde una respuesta oportuna y efectiva a las peticiones de usuario y la resolución de todo tipo de incidentes. Recuperar el servicio normal; registrar y completar las peticiones de usuario; y registrar, investigar, diagnosticar, escalar y resolver incidentes.

- Implementar las normativas de seguridad definidas, de acuerdo con las políticas establecidas y a normativas internacionales, por medio de equipos y software apropiado, con el objetivo de asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

- Evaluar propuestas de programas, software, hardware, aplicaciones y actualizaciones de sistemas, necesarios para el que el SBD cuente con tecnología de punta.

- Identificar oportunidades de mejora a las plataformas tecnológicas y servicios que se prestan, resultantes de la investigación del mercado de tecnología, requerimientos de los sistemas de información, evaluación de las solicitudes y peticiones de servicio de los usuarios, con el objetivo de procurar las soluciones más adecuadas para la Institución.

- Dirigir en forma activa o colateral en aquellos proyectos de desarrollo, adaptación, mantenimiento e instalación de sistemas o componentes aplicativos llevados a cabo por cualquier departamento del SBD, que requieran su participación o la de su equipo de trabajo.

- Dar lineamientos para administrar los proyectos y participar en forma permanente en aquellos que representen un cambio significativo en los procesos de la entidad, con el objetivo de asegurar su correcta aplicación.

- Efectuar la búsqueda de recursos tecnológicos para atender la demanda de los proyectos del SBD.

- Aprobar pagos y desembolsos, ya sea por medio de firma de cheques o aprobación digital.

- Presentar ante la Dirección Ejecutiva las estrategias y proyectos planificados que contribuyan a la consecución de los objetivos trazados.

- Reportar periódicamente al Director Ejecutivo sobre el desarrollo de su gestión.

- Representar al SBD en eventos donde se requiera la representación del Área de Estrategia Digital o según lo indique la Dirección Ejecutiva.

- Dirigir y aprobar la actualización de procesos, procedimientos, políticas y/o normativas del área, considerando el cumplimiento de legislación, normativas o reglamentos externos aplicables a las operaciones de la Secretaría Técnica, antes de ser presentadas al respectivo Comité y/o Consejo Rector.

- Emitir recomendaciones y criterios técnicos relacionados con su área de trabajo cuando así se requiera para la toma de decisiones por parte de los entes respectivos

- Mantenerse actualizado/a y en cumplimiento con la legislación, políticas, normas y reglamentos relacionados con su área de trabajo.

- Llevar a cabo las tareas administrativas necesarias para el funcionamiento de la unidad a su cargo: evaluación del desempeño del personal, aprobación de permisos o vacaciones, entre otros.

- Coordinar las funciones y el trabajo del personal a su cargo, darle seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades definidas y brindar soporte para el desarrollo de sus funciones.

- Coadyuvar con la Dirección Ejecutiva en la adecuada y eficiente administración de la Secretaría Técnica, velando por la continuidad del negocio y las operaciones de la Secretaría Técnica y del Sistema de Banca para el Desarrollo.

- Sustituir de forma temporal al Director Ejecutivo, en caso de ausencia justificada del mismo y en la eventualidad de ser requerido, conforme el orden de prelación definido en el Acápite "Quinto Por Tanto" del Acuerdo AG-010-02-2019

adoptado por el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo en su Sesión Ordinaria 02-2019, celebrada el 13 de febrero 2019.

- Coordinar con las demás direcciones los recursos necesarios (humanos, financieros, datos relevantes, estudios técnicos y otros) para la gestión de los proyectos, investigaciones, actividades y otros, logrando sinergia y resultados oportunos.

- Propiciar espacios que logren la creación de un ambiente de innovación y de trabajo en equipo.

- Autorizar y firmar documentos, en concordancia con el nivel de firma, poder y tipo de documentación que se establece en el Acápite "Sexto del Por Tanto" del Acuerdo AG-010-02-2019 adoptado por el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo en su Sesión Ordinaria 02-2019, celebrada el 13 de febrero 2019.

- Polifuncionalidad. El colaborador podrá desempeñar actividades de cualquier otro puesto, a fin con su formación académica, competencias, experiencia y habilidades y en función de las necesidades institucionales y el uso eficiente del Capital Humano. Lo anterior conforme lo establecido en el Acápite "Cuarto del Por Tanto", del Acuerdo AG-010-02-2019, adoptado por el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo en su Sesión Ordinaria 02-2019, celebrada el 13 de febrero 2019.

Siendo cada una de ellas cumplidas con rigurosidad y esmero, reflejadas en los diferentes resultados e indicadores, así como en las evaluaciones de desempeño en las que siempre obtuve calificación de excelente.

LOGROS ALCANZADOS

a) Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI)

En el año 2019 se creó el nuevo PETI 2020-2022, el cual fue pilar fundamental para lograr todo el desarrollo tecnológico que hoy se tiene. Una vez cumplido y finalizado, se creó el PETI 2023-2025 el cual ya se encuentra en ejecución.

Cada plan estratégico está compuesto por las siguientes secciones:

- Diagnóstico de la situación actual
- Misión, visión y objetivos estratégicos DED
- Alineación de objetivos DED con los objetivos Institucionales
- Estrategia, proyectos y presupuesto proyectos
- Áreas de capación, factores críticos de éxito y beneficios
- Ejecución y medición del PETI
- Identificación de riesgos

b) Gobernanza

Al cierre de mi gestión como Director de Estrategia Digital se tienen grandes avances en lo referente a la Gobernanza en Tecnologías de Información, siendo que además de los Planes Estratégicos de TI, existe ya creado, aprobado y muy cerca de finalizar su implementación un Marco de Gestión de TI (MGTI), así como la formalización y aprobación de los Procesos DED, Política de TI, Disposiciones de TI y se tuvo una amplia colaboración en la elaboración de las Políticas de Seguridad de la Información, de Continuidad de Negocio y Gestión de Proyectos. Es importante resaltar que a Enero 2022 según lo solicitaba la Contraloría General de la República menos de un 20% de las 267 instituciones públicas que controla logramos cumplir con tener este marco elaborado y autorizado por el órgano superior, en nuestro caso el Consejo Rector.

El MGTI está compuesto de 4 capítulos que detallo a continuación:

1. Disposiciones Generales:
    a. Objetivo
    b. Alcance
    c. Definiciones
2. Perfil Tecnológico
    a. Naturaleza y complejidad del negocio
    b. Tamaño y modelo de negocio
    c. Criticidad de los procesos
    d. Riesgos de TI
    e. Dependencia tecnológica
3. Organización de las TI
    a. Gobierno de TI
    b. Gestión de TI
4. Implementación y madurez tecnológica
    a. Implementación del presente marco

b. Madurez tecnológica y análisis de brechas

El resultado de este trabajo a nivel de gobernanza ha sido muy positivo porque define una clara separación entre Gobernanza y Gestión, permitiendo avanzar de manera ordenada, controlada y segura en el cumplimiento de los objetivos y protegiendo a la Institución y recursos públicos.

Algunos documentos importantes que se crearon durante este período y que forman parte o complementan a este Marco de Gobernanza son:

- PETI 2020-2022 (aprobado en acuerdo AG-056-11-2020)
- Política de TI y Disposiciones versión 1 (aprobada en acuerdo AG-057-11-2020)
- Marco de Gestión de TI (aprobado en acuerdo AG-093-19-2021)
- Política de TI versión 2 (aprobada en acuerdo AG-081-17-2021)
- Disposiciones de TI versión 1 (aprobado en acuerdo CR/SBD-0176-2021)
- Procesos DED (aprobado en acuerdo AG-903-19-2021)
- Política de Seguridad de la Información (aprobada en acuerdo (AG-021-05-2021)
- Política de Continuidad del Negocio (aprobada en acuerdo AG-053-10-2021)
- PETI 2023-2025 (se encuentra listo y se está realizando revisión de alineación dado los cambios en el nuevo PEI recién aprobado por parte del Consejo Rector en sesión ordinaria del 26 de septiembre 2023)

c) Recomendaciones de Auditoría Interna

Al inicio de mi gestión en abril 2019 existían abiertas y sin atender más de 90 recomendaciones para DED por parte de la Auditoría Interna. Para mediados del año 2022 se lograron cerrar el 100% de las recomendaciones existentes tanto de las que venían de periodos anteriores como de las que surgieron posterior al año 2019. Al cierre de mi gestión, y ya por más

de 1 año, la Dirección de Estrategia Digital continúa sin una sola recomendación abierta, lo que representa un gran e inusual logro y que además es la primera vez en la historia de la Institución.

d) Ciberseguridad

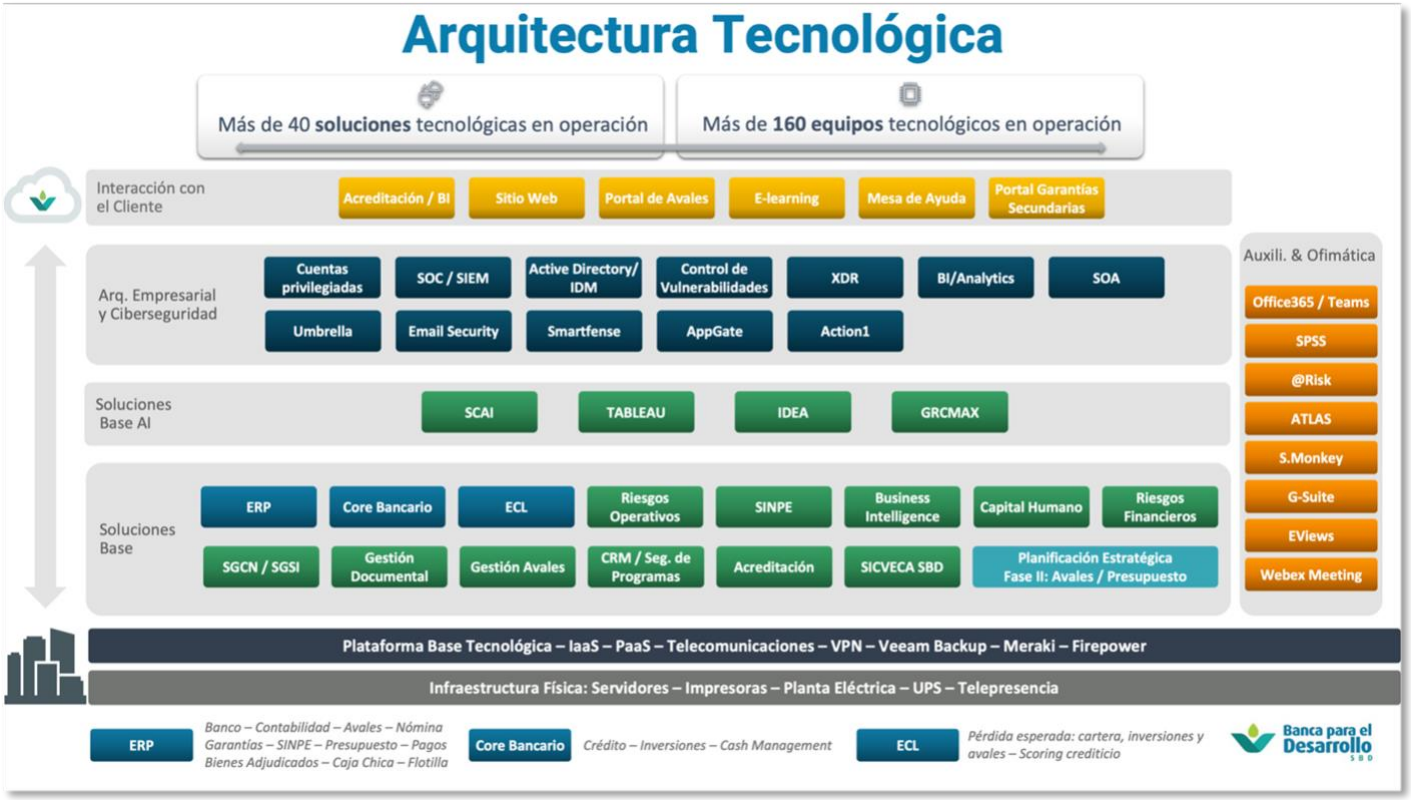
En el 2018 se había realizado por parte de la Auditoría Interna a través de una empresa especializada una evaluación sobre la seguridad de la información y ciberseguridad a nivel Institucional, siendo el resultado un nivel de madurez indeterminado, es decir, no se tenía ni el nivel más básico en esta importante materia. Tomando como base este resultado se trazó una ruta de ciberseguridad y para el año 2021 en un nuevo estudio realizado por la misma Auditoría Interna bajo la contratación de una empresa experta, se obtuvo un nivel de madurez intermedio-alto con la metodología Shockwave, que en términos porcentuales se puede decir que se pasó de nivel 0% a 65% en menos de 2 años.

A partir de ese resultado se trazó un nuevo plan de cierre de brechas de ciberseguridad de 18 meses que culminó en marzo 2023, donde ya debemos estar ubicados en un nivel de madurez alto, que es equivalente a un 80%, lo cual únicamente las más grandes entidades financieras en Costa Rica (bancos y puestos de bolsa) la poseen.

e) Evolución de plataforma tecnológica

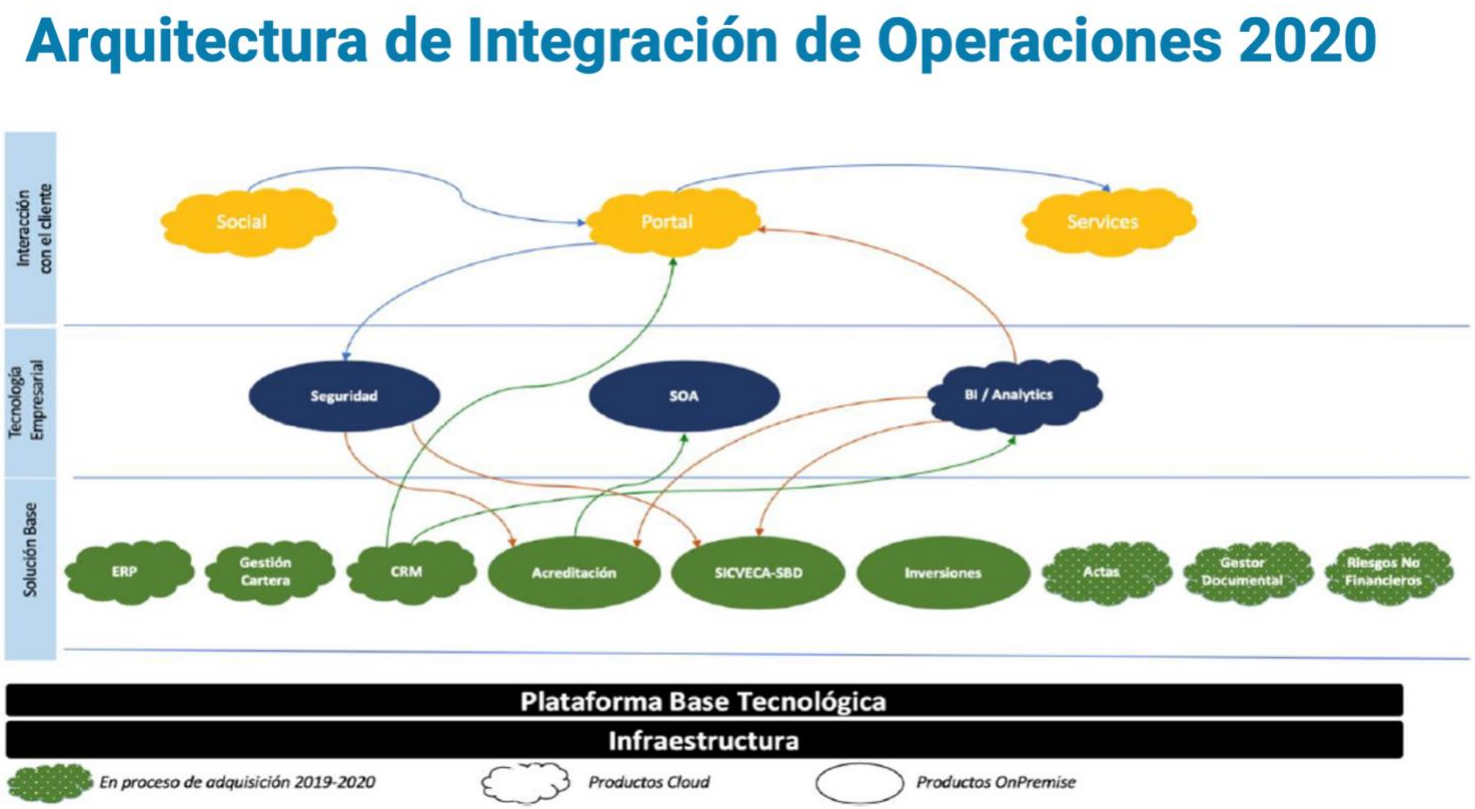
A octubre del presente año la ST del SBD / FONADE cuenta con una plataforma muy sólida y robusta para toda la gestión y control de las operaciones que le corresponden, con más de 40 soluciones tecnológicas en funcionamiento.

La siguiente imagen muestra la composición de la arquitectura tecnológica del SBD / FONADE.



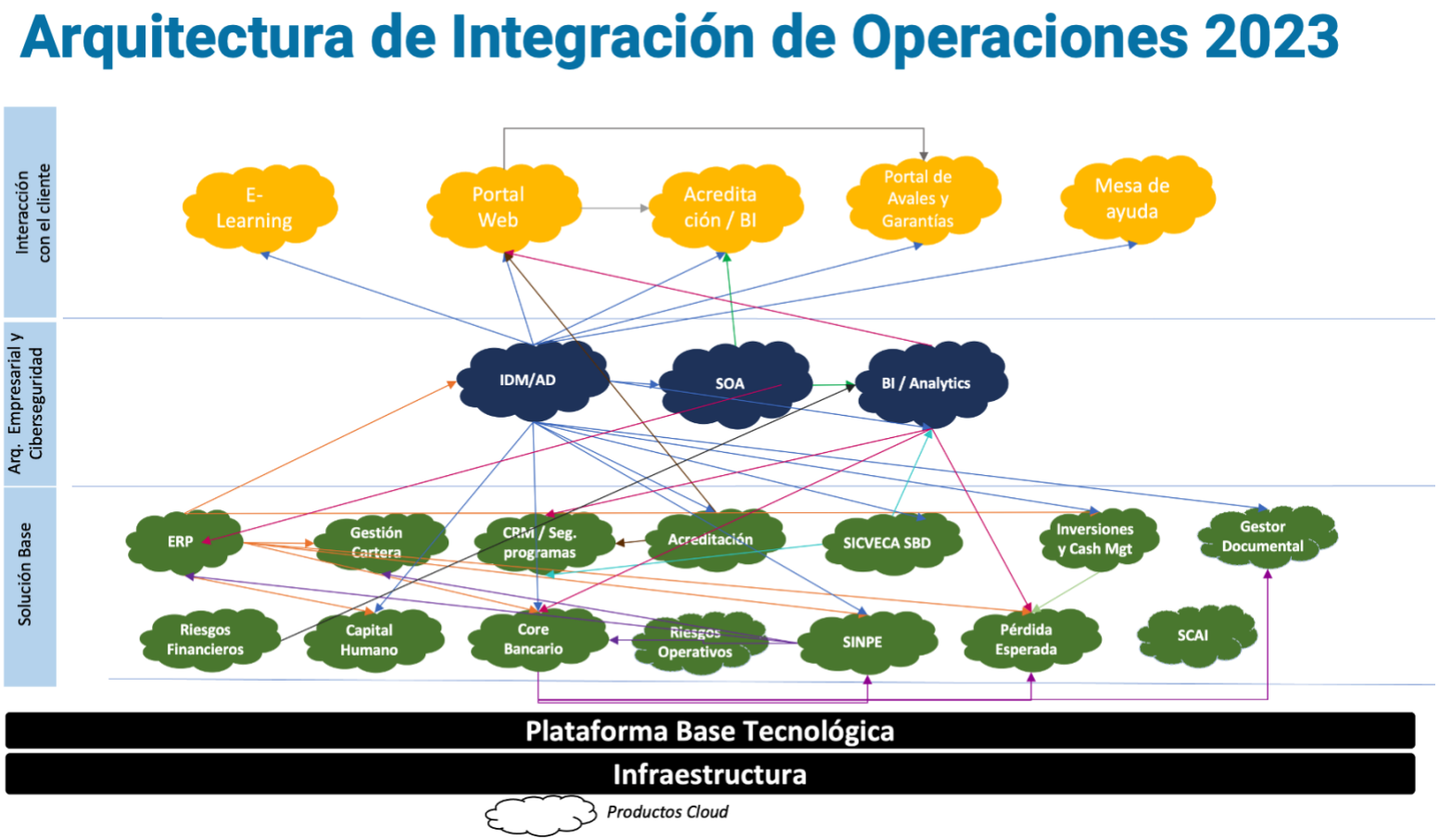
Banca para el Desarrollo
www.sbdcr.com
Tel.: (506) 2105-8100 / Fax: (506) 2248-1649
Oficentro Torres del Campo.
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

La siguiente imagen muestra cómo se encontraba en abril 2020 la arquitectura de integración que se tenía para las aplicaciones existentes:



Banca para el Desarrollo
www.sbdcr.com
Tel.: (506) 2105-8100 / Fax: (506) 2248-1649
Oficentro Torres del Campo.
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

Hoy, al cierre de mi gestión a octubre 2023, así es como se encuentra la arquitectura de integración de operaciones con los diferentes sistemas de información que están en operación y resaltar que todo es 100% Cloud.



f) Planes Operativos Institucionales (POI) 2019 al 2023

Con respecto al cumplimiento de los Planes Operativos Institucionales del 2019 al 2022 la Dirección de Estrategia Digital, logró un cumplimiento del 100% en todos los años, y en el 2023 el dato de cumplimiento a acumulado a Septiembre de igual manera alcanzó el 100% de cumplimiento durante estos primeros nueve meses del año.

g) Evaluaciones de Impacto

Desde noviembre 2022 y hasta la fecha se iniciaron las labores formales relacionadas a evaluaciones de impacto. En los primeros 11 meses se han ido generando bases sólidas a través de revisión bibliográfica, documentación interna (como el concepto de desarrollo, la oferta programática y un estudio sobre el impacto del programa de capital semilla), así como la planificación de la estrategia de largo plazo de este tema y la sensibilización con el Comité Ejecutivo.

El estudio de impacto del programa de capital semilla fue elaborado en conjunto con la Dirección Comercial y revisado por expertos regionales del *Banco do Nordeste* de Brasil, del cual se obtuvieron excelentes comentarios acerca de este estudio.

Es importante resaltar que el tema de evaluaciones de impacto es complejo y muy incipiente, a tal punto que no existe una sola institución en Costa Rica que haya logrado realizar uno y se pretende que sea el SBD quien pueda ser la primera.

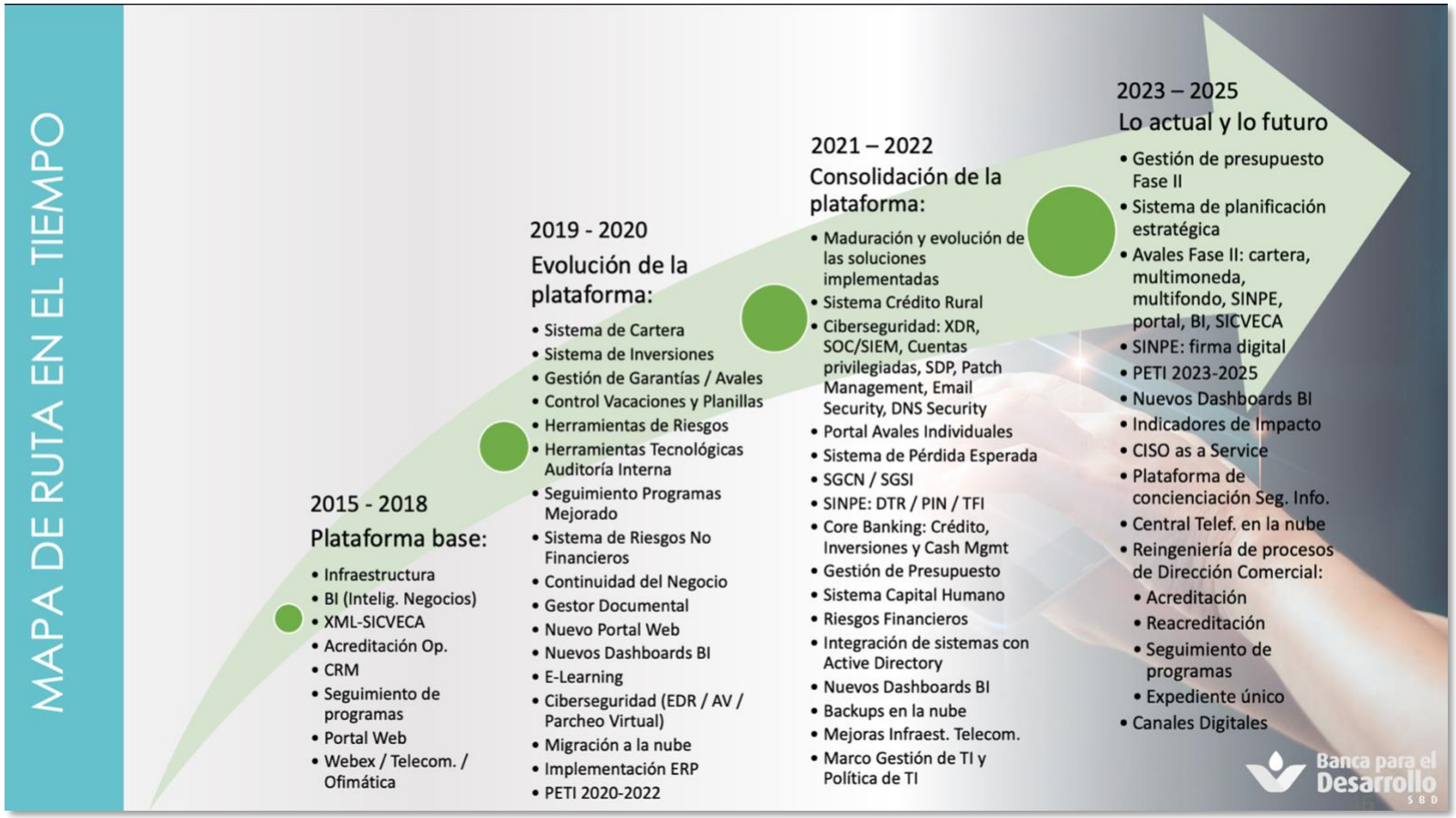
h) Evolución Tecnológica y Proyectos Ejecutados

Previo a al inicio de mi gestión existía una plataforma base, que a partir del 2019 debió ser transformada y robustecida, especialmente por el inicio de la gestión del Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE) que debía asumir la ST del SBD a partir del marzo del 2020 según lo estipulaba la Ley.

Banca para el Desarrollo
www.sbdcr.com
Tel.: (506) 2105-8100 / Fax: (506) 2248-1649
Oficentro Torres del Campo.
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

Durante estos cuatro años y medio en que estuve al frente de la Dirección de Estrategia Digital, se logró la implementación exitosa de más de 40 proyectos tecnológicos, implicando todos un esfuerzo importante desde la contratación administrativa, planificación del proyecto, ejecución, controles, puesta en marcha y uso por parte de los responsables de cada área.

En la siguiente imagen se puede el resumen de cómo fue evolucionando la plataforma tecnológica de la Institución del 2019 en adelante, siendo además que del 2023 la 2025 ya se tiene la ruta trazada de lo que se tendrá.



Banca para el Desarrollo
www.sbdcr.com
Tel.: (506) 2105-8100 / Fax: (506) 2248-1649
Oficentro Torres del Campo.
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

A continuación se presenta un desglose de los principales logros y componentes de los elementos explicados anteriormente y clasificados en: eficiencia operativa, experiencia del cliente, infraestructura y ciberseguridad, inteligencia empresarial y gobernanza.

Eficiencia Operativa

Logro	Detalle
Sistema de Crédito	Implementación de core crediticio y cartera temporal para asumir operación del FONADE
Reactivación del ERP	Se reactivó el uso del ERP Odoo versión 8 y se migró a la versión 12
Módulo de Avales	Se desarrolló el módulo para la gestión de avales individuales en el ERP Odoo
Seguimiento de Programas	Se realizaron mejoras en el seguimiento a los programas de los operadores financieros
Sistema de Inversiones	Implementación del sistema de inversiones
Integración Contable	Automatización de la integración contable con el ERP del sistema de cartera e inversiones
Riesgos No Financieros	Implementación de sistema para la gestión de riesgos no financieros
Gestor Documental	Implementación de un gestor documental y desarrollo de diferentes flujos
Herramientas Econométricas	Implementación de herramientas econométricas y de estadística para el área de Riesgos
Gestión de Nómina	Automatización de la gestión y cálculo de nóminas en el ERP Odoo
Gestión de Ausencias	Implementación de gestión de ausencias y vacaciones a través del ERP Odoo
Teletrabajo	Tener al 100% de los colaboradores en esta modalidad en 1 semana por la pandemia
Control de Flotilla	Implementación del módulo para control de flotilla vehicular en el ERP Odoo
SINPE DTR/PIN	Implementación y automatización de SINPE e integración con sistema de cartera y ERP
Contabilidad de Avales	Implementación de la contabilidad de avales individuales y mejoras al proceso
Presupuesto Fase I	Contratación y desarrollo del módulo de presupuesto en el ERP (ejecución y control)
Bienes Adjudicados	Desarrollo del módulo de control de bienes adjudicados en el ERP
Pérdida Esperada	Activación de aplicativo para el cálculo de pérdida esperada: cartera, avales e inversiones
Gestión Continuidad Neg.	Implementación del módulo de gestión de continuidad del negocio en Global Suite
Gestión Seg. de Información	Implementación del módulo de gestión de seguridad de la información en Global Suite

Gestor Documental	Creación de flujos en gestor documental para correspondencia interna y externa
Core Banking SAP	Implementación del core bancario de SAP (créditos, inversiones y cash management)
Integraciones con SAP	Integraciones de SINPE, ERP, Gestor Documental, Pérdida Esperada, Sugef y AD con SAP
Avales Fase II	Contratación e inicio de desarrollo de avales de cartera, multimoneda, multifondo, etc.
Presupuesto Fase II	Contratación e inicio de desarrollo fase II: formulación, validación, aprobación y cierre
Portal de Garantías	Implementación del portal web para gestión de garantías secundarias integradas a SAP
Pérdida Esperada – Cloud	Migración a Cloud del sistema de cálculo pérdida esperada y mejoras
Sistema Planif. Estratégica	Contratación e inicio de desarrollo de un sistema para gestión de planificación estratégica
Gestor Documental	Creación de flujos de desembolsos y liquidaciones para innovación y emprendimiento
Human Capital Management	Implementación del HCM Oracle para gestión de capital humano e integración con ERP
Riesgos Financieros	Implementación de software para la gestión de riesgos financieros

Experiencia del Cliente

Logro	Detalle
Nuevo Sitio Web	Creación de nuevo sitio web, más completo, fácil de administrar e información de valor
Dashboard Públicos	Se crearon decenas de dashboard públicos en el sitio web con información relevante
E-learning	Implementación de plataforma e-learning y creación de contenidos
Cobros SINPE	Automatización de cobros y pagos a operaciones crediticias de los operadores financieros
Portal Web Avales	Se creó un portal web para la gestión de avales por parte de los operadores financieros
CGP – Firma Digital	Habilitación de segunda opción de conexión por firma digital al CGP-SINPE
Portal Web	Rediseño y lanzamiento de Semillas de Transformación y Sala de Prensa
Portal Web de Garantías	Creación de portal web para la gestión de garantías secundarias
Pagos SINPE ERP	Habilitación de desembolsos y pagos de nómina y terceros con PIN desde el ERP
Mesa de Ayuda	Implementación de Mesa de Ayuda de TI y de Proveeduría

Banca para el Desarrollo
www.sbdcr.com
Tel.: (506) 2105-8100 / Fax: (506) 2248-1649
Oficentro Torres del Campo.
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

Infraestructura y Ciberseguridad

Logro	Detalle
Migración a Cloud	Se realizó toda la migración de servidores y servicios on premise a Cloud
Telepresencia	Se mejoraron todas las capacidades del servicio e integración de telepresencia
Telefonía	Se migró a Cloud y se puso en un esquema de redundancia
Internet	Se mejoraron la calidad de los enlaces y se creó un esquema de redundancia
Parchado Virtual	Se implementó sistema de parchado virtual que mejora la seguridad
Cuentas Privilegiadas	Se implementó software de gestión de cuentas privilegiadas que mejora la seguridad
Versiones de Odoo	Se realizó migración de Odoo v8 a v12, de v12 a v14 y de v14 a v16
OAC Gen1 a Gen2	Se realizó migración de Oracle Analytics Cloud de Generación 1 a Generación 2
Firewall y VPN	Se realizaron mejoras y reemplazos a los firewalls y fortalecieron protocolos de seguridad
SBD – Data Center	Se optimizaron las comunicaciones con el Data Center en Costa Rica
SBD – CGP	Se realizaron ajustes a la seguridad y conexión con CGP SINPE
Respaldos	Se fortaleció el esquema de respaldos y tener duplicidad en 2 sitios distintos
Concienciación Ciberseg.	Se implementó una herramienta de concienciación en ciberseguridad y simulaciones
Gestor de Actualizaciones	Se implementó Action 1 como software de gestión de actualizaciones e inventario
Acceso Biométrico	Se logró la aprobación para reemplazo de sistema biométrico
Micrófonos en Sala Sesiones	Se logró la aprobación para mejoras del sistema de audio y grabación en sala de sesiones

Inteligencia Empresarial

Logro	Detalle
Dashboard y reportes	Se crearon +70 de dashboard y reportes internos y externos (privados y públicos)
SICVECA	Se fortaleció y evolucionó todo lo relacionado a la plataforma SICVECA
Evaluación de Impactos	Se crean las bases para iniciar con los proyectos relacionados a Evaluación de Impacto

Banca para el Desarrollo
www.sbdcr.com
Tel.: (506) 2105-8100 / Fax: (506) 2248-1649
Oficentro Torres del Campo.
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

Gobernanza

Logro	Detalle
PETI 2020-2022	Creación y aprobación del PETI 2020 - 2022
Política de TI v1	Creación y aprobación de Política de TI versión 1
Procesos DED	Creación y aprobación de 12 procesos DED
Hoja de Ruta Ciberseguridad	Creación y ejecución de hoja de ruta de Ciberseguridad
MGTI	Creación y aprobación del Marco de Gestión de TI
Política de TI v2	Creación y aprobación de Política de TI versión 2
Política de Seg. Información	Amplia colaboración a la elaboración de
PETI 2023-2025	Creación del PETI 2023-2025
Recomendaciones Auditoría	Desde el 2022 no se tiene ninguna recomendación abierta por parte de Auditoría Interna
Índice de Transf. Digital	Nivel avanzado en infraestructura tecnológica según Contraloría General de la República
Seguridad de la Información	SBD/FONADE dentro del 30% superior de las 267 entidades públicas según CRG

Banca para el Desarrollo
www.sbdcr.com
Tel.: (506) 2105-8100 / Fax: (506) 2248-1649
Oficentro Torres del Campo.
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

MENSAJE FINAL

Durante este periodo en el que he sido el máximo responsable en todo lo referente a las tecnologías de información y transformación digital, he tenido el privilegio de presenciar y liderar una etapa de evolución y crecimiento sin precedentes para esta gran Institución. La creación y ejecución del PETI 2020-2022, la estrategia de ciberseguridad y el Marco de Gestión de TI, entre otros, no solo fueron hitos en nuestra trayectoria, sino que sentó las bases firmes para el desarrollo tecnológico y de transformación que hoy podemos observar y del que me siento sumamente orgulloso. Pero soy consciente de que el camino del progreso no tiene final.

A medida que vemos hacia el futuro, es vital recordar que aún queda por delante la importante tarea de dar continuidad a los proyectos en curso, lograr la aprobación del nuevo PETI 2023-2025 por parte del Consejo Rector, y trabajar con pasión y determinación para cumplir cada uno de los objetivos que nos hemos trazado en el PETI 2023-2025, PEI 2024-2028 y POI 2024.

No podría dejar de mencionar y reconocer que ningún logro es el resultado de un esfuerzo individual, mi rol fue ser un servidor y facilitador al equipo de Estrategia Digital y a la Institución para que todo esto fuera posible. Todo lo que hemos alcanzado ha sido gracias al incansable apoyo y dedicación del Equipo DED, quienes en su gran mayoría me acompañaron durante todos estos años. De igual importancia debo resaltar la invaluable contribución del Sr. Miguel Aguiar Bermúdez, quien, como Director Ejecutivo durante la mayor parte de este período, fue un pilar fundamental en nuestra misión y visión y siempre me dio la confianza, los recursos y el espacio para crear y decidir para que todo esto sea una realidad.

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a cada miembro del equipo y a todos aquellos que han sido parte de esta inolvidable experiencia. ¡Sigamos adelante con determinación y espíritu colaborativo hacia un futuro más próspero para Costa Rica!