

PLAN  
ESTRATÉGICO  
2020-2023



VERSIÓN  
AJUSTADA  
2021

La información contenida en este documento es propiedad intelectual de la Superintendencia de Pensiones (SUPEN). La SUPEN no se hace legalmente responsable de la transmisión incorrecta de la información aquí contenida. La confección del documento estuvo a cargo de la División de Planificación y Normativa de la SUPEN. Cualquier duda a consulta sobre este documento favor canalizarla a la dirección de correo: [Supen@Supen.fi.cr](mailto:Supen@Supen.fi.cr)

Este documento ha sido puesto en consideración del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y de la Contraloría General de la República.

# CONTENIDO

Presentación.....	4
Antecedentes.....	5
Partes Interesadas .....	9
Análisis FODA.....	10
Riesgos Institucionales.....	12
Alineamiento Estratégico .....	13
Objetivo 1:.....	15
Objetivo 2:.....	16
Objetivo 3:.....	17
Objetivo 4:.....	18
Hoja de ruta SUPEN .....	19

## PRESENTACIÓN

La confección de este documento se logró gracias a un proceso de discusión con las diferentes partes interesadas de la organización, evaluando las mejores estrategias posibles que pudieran realizarse antes del año 2023, plazo dispuesto por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero para los planes estratégicos de los supervisores finalicen su ciclo.

El sistema de pensiones costarricense enfrenta una serie de desafíos que se han venido acelerando en los últimos años como consecuencia de los cambios demográficos y las transformaciones del mercado laboral.

El envejecimiento de la población, una reducción importante en la tasa de natalidad, se suman a un alto nivel de informalidad en las relaciones laborales, a transformaciones en las jornadas laborales y a los esquemas de remuneración a los trabajadores (distintos a los salarios en planilla), lo cual debe tenerse en consideración para que el Sistema de Pensiones siga otorgando protección, especialmente para la vejez.

Hoy en día nos encontramos con una importante población adulta mayor en pobreza con ingresos que apenas alcanzan para cubrir necesidades de alimentación. Existen regímenes de pensiones con desbalances actuariales con beneficios que superan su nivel el nivel de contribución. Es por esto que se requiere una revisión y ajustes en su diseño, donde se den soluciones concretas para la mitigación de los riesgos tendientes a incrementar el bienestar de los afiliados y pensionados.

Dentro de los objetivos primordiales de este plan estratégico se presentan soluciones para enfrentar estos desafíos y lograr un sistema de pensiones más robusto propiciando mayor el bienestar de nuestra población. Es plan estratégico ajustado contempla la revisión de la misión y visión de la SUPEN y responde al alineamiento estratégico necesario para su consecución. En lo fundamental hemos definido una ruta clara para el logro de los objetivos estratégicos, detallando para cada uno de ellos sus estrategias, actividades y proyectos para alcanzarlos.

## ANTECEDENTES

La Superintendencia de Pensiones fue creada por la Ley del Régimen privado de Pensiones Complementarias, No. 7523 del 7 de julio de 1995, como un órgano de máxima desconcentración, con personalidad y capacidad jurídicas instrumentales, y adscrito al Banco Central de Costa Rica. Inició sus funciones en agosto de 1996.

De acuerdo con el texto original del artículo 33 de esa Ley, correspondía a la SUPEN regular y fiscalizar el Régimen de Pensiones, no obstante, las funciones asignadas a este órgano en el artículo 35 de dicho cuerpo normativo circunscribían su competencia a autorizar y fiscalizar el funcionamiento de las operadoras de planes de pensiones complementarias creadas con el objeto de administrar planes privados de pensiones complementarias.

En febrero de 2000, con la aprobación de la Ley de Protección al Trabajador, No. 7983, el ámbito de acción de la SUPEN varió considerablemente. Quedaron bajo la supervisión de la SUPEN los regímenes básicos de pensiones, tanto el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) como los regímenes especiales sustitutos de este (Régimen de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, Régimen de Pensiones y Jubilaciones del Poder Judicial, Régimen de Pensiones con cargo al Presupuesto Nacional y Régimen de Pensiones y Jubilaciones del Benemérito Cuerpo de Bomberos) y los fondos complementarios de pensiones creados por leyes especiales o convenciones colectivas.

Por otra parte, a la SUPEN le fue encargada la regulación y supervisión de los nuevos regímenes que creó la Ley de Protección al Trabajador, a saber: el Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias, los Fondos de Capitalización Laboral, el Ahorro Voluntario, y el Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias, ambos basados en sistemas de capitalización individual. Además, la nueva ley le asignó la obligación de velar por el otorgamiento de los beneficios a los afiliados al sistema de pensiones por parte de las entidades autorizadas, regímenes básicos y fondos creados por leyes especiales, aspecto que no estaba contemplado en la legislación anterior.

A finales de 2002, por medio de una reforma al artículo 36 de la Ley No. 7523, se le encargó a la SUPEN la supervisión de la labor realizada por la Dirección Nacional de Pensiones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en el otorgamiento de

las pensiones con cargo al presupuesto nacional, en relación con la legalidad y oportunidad de las resoluciones y en lo relativo a las modificaciones y revalorizaciones de las pensiones que son competencia de la mencionada Dirección.

Los cambios operados con la Ley de Protección Trabajador asignaron a la SUPEN de forma concreta responsabilidades y funciones en los ámbitos que adelante se señalan. Estas orientaciones con piezas fundamentales de nuestro alineamiento estratégico.

- Velar por el equilibrio actuarial de los regímenes administrados
- Supervisar la inversión de los recursos administrados, dictar políticas respecto a composición y valoración de carteras.
- Comprobar la correcta imputación de los aportes
- Contar con información confiable y oportuna de los sistemas. Definir contenido, forma y periodicidad de la información por suministrar sobre situación financiera de los sistemas, características y costos.

De acuerdo con el artículo 33 de la Ley No. 7523, la SUPEN cuenta con un superintendente y un intendente. Además, y de conformidad con el artículo 169 de la Ley de Mercado de Valores, No. 7732 de 17 de diciembre, la SUPEN funciona bajo la dirección de un órgano denominado Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), al cual le corresponde, entre otros: nombrar y remover al superintendente e intendente de pensiones; aprobar las normas generales de organización de la superintendencia; aprobar el plan anual operativo y los presupuestos de la superintendencia; conocer y resolver en apelación los recursos interpuestos contra las resoluciones dictadas por el superintendente; y aprobar los reglamentos necesarios para el cumplimiento de las competencias asignadas a la superintendencia.

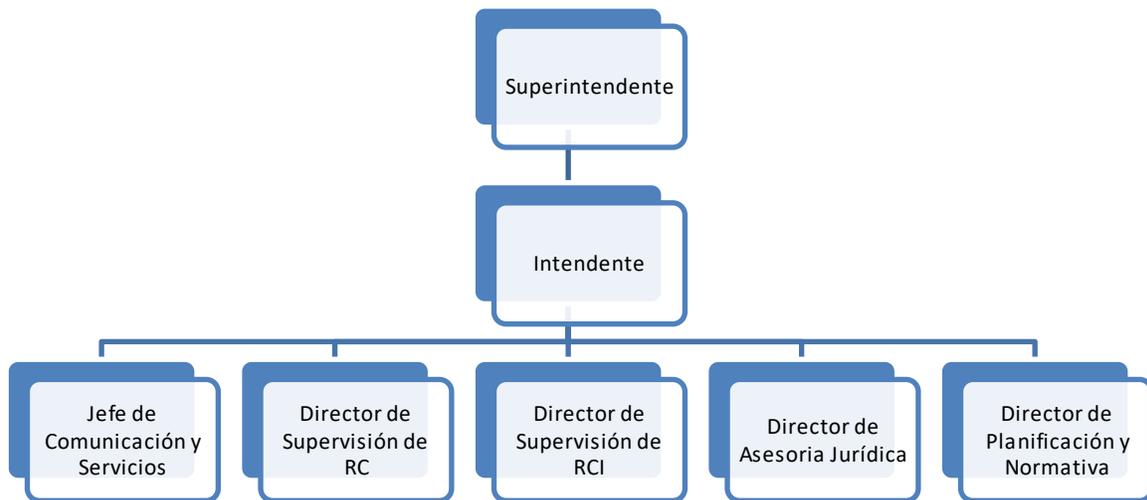
La integración que debe adoptar el CONASSIF cuando se reúna para conocer asuntos de SUPEN se encuentra prevista en el artículo 35 de la No. 7523. En este caso, el Ministro o Viceministro de Hacienda será sustituido por el Ministro de Trabajo o su representante. Además, se adicionará un miembro nombrado por la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, con base en una terna propuesta por la Asamblea de Trabajadores del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Con esta disposición el legislador se asegura que, cuando el CONASSIF vaya a conocer asuntos relacionados con la Superintendencia de Pensiones, contará con

la participación de dos representantes del sector social, a saber: 1.- el Ministro de Trabajo, quien tiene asignada la rectoría del sector; 2.- un representante de la Asamblea de Trabajadores del Banco Popular.

## Dirección de la organización

La dirección de la SUPEN está conformada por: el Superintendente de Pensiones, el Intendente de Pensiones, el Director de División de Planificación y Normativa, el Director de Supervisión del Régimen de Capitalización Individual, el Director de Supervisión de los Regímenes Colectivos, el Director de Asesoría Jurídica y el Jefe de Comunicación y Servicios.



## Sistema de Gestión Certificado

El sistema de gestión de calidad de la SUPEN, por medio del cual se atiende los requerimientos de control interno dictados por la Contraloría General de la República, se encuentra debidamente certificado bajo la Norma ISO 9001:2015 desde el año 2008.

## Recursos

El presupuesto de la Superintendencia de Pensiones está financiado según lo establecido en Ley Reguladora del Mercado de Valores (Ley No. 7732) en su artículo 174, recientemente modificada por la Ley No. 9746 del 16 de octubre del 2019, en donde se establece un financiamiento conjunto entre los sujetos fiscalizados y el Banco Central de Costa Rica, con una gradualidad que inicia cobrando a los supervisados un 20% del presupuesto anual en el año 2020 y alcanzando un 50% de éste en el año 2027.

## PARTES INTERESADAS

Para la formulación de este Plan Estratégico se tomó en cuenta la información y los requerimientos de las siguientes partes interesadas:

- Afiliados y Pensionados al Sistema Nacional de Pensiones.
- Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.
- Banco Central de Costa Rica
- Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- Ministerio de Hacienda.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
- International Organization of Pension Supervisors (IOPS).
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID-REDPLAC)
- Asociación internacional de Organismos de Supervisión (AIOS)

## ANÁLISIS FODA

### Fortalezas

- Experiencia y conocimientos técnicos en seguridad social para supervisar y normar de acuerdo con las necesidades del Sistema Nacional de Pensiones y del Fondo de Capitalización Laboral
- Alto compromiso y flexibilidad en el personal para adaptarse a los cambios en el entorno
- Competencias legales para llevar a cabo la supervisión sobre el Sistema Nacional de Pensiones y el Fondo de Capitalización Laboral
- Compromiso del personal en promover e impulsar las transformaciones para alcanzar la sostenibilidad, suficiencia y cobertura del Sistema Nacional de Pensiones
- Cultura que impulsa el uso de las tecnológicas de información para llevar adelante procesos de supervisión de acuerdo con los requerimientos de los mercados financieros
- Capacidad de integrar la información de todos los participantes del sistema, para supervisar y ofrecer servicios para la toma de decisiones
- Credibilidad y posicionamiento técnico para brindar criterios en temas previsionales

### Oportunidades

- Auge a nivel internacional de iniciativas en el campo de la educación financiera para promover cambios de conducta de los consumidores
- Existencia de un Pilar Complementario Voluntario de Pensiones con incentivos fiscales para responder a las nuevas necesidades de la población de cara a una mayor proyección para la vejez
- Iniciativas de Ley que procuran fortalecer las potestades de supervisión sobre algunas entidades y conductas en el Sistema Nacional de Pensiones.

### Debilidades

- Brechas en las competencias del recurso humano para la implementación del Modelo de Supervisión Basado en Riesgo

- Desalineamiento de la estructura organizacional con los requerimientos del Modelo de Supervisión Basado en Riesgo
- Deficiencias en la comunicación con los afiliados y supervisados
- Lento proceso de contratación del recurso humano por dependencia a los procesos del BCCR
- Desajuste en las guías y disposiciones internas para una mejor implementación del Modelo de Supervisión Basado en Riesgo
- Ausencia de un plan de continuidad (sucesión) para el recurso humano
- Segmentación de la supervisión por regímenes

## Amenazas

- Déficit fiscal alto con efectos en el mercado financiero y en la seguridad social.
- El envejecimiento de la población y una mayor reducción en la natalidad esperada
- Alta informalidad y los cambios en el mercado laboral hacia trabajos temporales en plataformas tecnológicas
- Demora en la toma de decisiones por parte del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte administrado por CCSS
- Insuficiencia del Régimen No Contributivo para cubrir adultos mayores en condiciones de pobreza
- Bajo nivel de educación financiera en la población afiliada
- Cambio climático y la exposición a enfermedades pandémicas
- La reducción de tasas de interés a nivel mundial
- Ataques cibernéticos al sistema financiero
- Deficiencias en el marco legal de algunos sujetos supervisados

## RIESGOS INSTITUCIONALES

La Superintendencia de Pensiones, en cumplimiento de lo indicado en la Ley de Control Interno, así como con la normativa dictada con posterioridad por la Contraloría General de la República y el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, incluyó la gestión de riesgos en el Sistema de Gestión de la Calidad, como una actividad regular de la institución, con el propósito de ayudar al cumplimiento de los objetivos de la organización, ante la eventual ocurrencia de eventos previsible adversos.

Desde el punto de vista estratégico de SUPEN, se pueden citar los siguientes riesgos asociados que han sido analizados en el presente ejercicio estratégico:

- Cumplimiento de los planes y cronogramas de trabajo asociados al proceso de supervisión de los entes regulados, producto de factores ajenos a nuestro control, como la situación actual del COVID 19.
- Atención puntual de requerimientos de las partes interesadas, dados los requerimientos urgentes que surgen en la dinámica del sistema de pensiones.
- Detectar en la planificación requerimientos importantes de atender de cara a las necesidades de los participantes en el sistema de pensiones.
- Contar con adecuados indicadores de medición para la evaluación de las estrategias y su impacto en la consecución de los objetivos institucionales.
- Contar con la infraestructura tecnológica suficiente que garantice la conectividad durante las labores en teletrabajo.
- Contar con la atención adecuadas de incidentes al personal de la institución debido al distanciamiento del personal respecto al edificio.

Todos estos riesgos están siendo mitigados mediante ejercicios periódicos de evaluación de cumplimiento de la planificación estratégica y valoración de riesgos y calidad.

## ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

### Marco Estratégico

#### Misión

Somos la institución encargada de supervisar el sistema costarricense de pensiones, para la protección de los intereses de los afiliados y pensionados.

#### Visión

Ser líder en el fortalecimiento del sistema multipilar de pensiones en procura del bienestar de las personas.

#### Valores

- **Integridad:** actuamos con rectitud para cumplir con nuestros compromisos.
- **Transparencia:** informamos con claridad, veracidad y oportunidad sobre nuestras actuaciones.
- **Mejora continua:** promovemos el uso de mejores prácticas para brindar servicios de alta calidad a nuestros clientes.
- **Trabajo en equipo:** laboramos de manera coordinada, en un ambiente de respeto y cordialidad, para alcanzar los objetivos de la organización.

#### Objetivos Estratégicos

1. Vigilar la gestión de los participantes del Sistema Nacional de Pensiones, mediante un modelo de supervisión basado en riesgos, para proteger los intereses de los afiliados y pensionados.
2. Fortalecer el Sistema de Pensiones mediante un marco jurídico que promueva una mayor cobertura y protección para los afiliados y pensionados.
3. Empoderar al afiliado y pensionado dotándolo de información y herramientas para mejorar su educación previsional.
4. Fortalecer la gestión institucional mediante la mejora de sus recursos y procesos para la óptima prestación de los servicios.

## **ESTRATEGIAS, ACTIVIDADES Y PROYECTOS POR OBJETIVO**

---

## OBJETIVO 1:

Vigilar la gestión de los supervisados, mediante un modelo de supervisión basado en riesgos, para proteger los intereses de los afiliados y pensionados

Estrategias	Actividades	Proyectos
1.1. Evaluar la gestión de los riesgos inherentes mediante metodologías que permitan supervisar la situación de los fondos de pensión.	1.1.1. Desarrollo de metodologías para la modelación de riesgos inherentes incluido el riesgo de créditos y evaluación del desempeño financiero de los fondos de pensión con enfoque SupTech.	1.1.1.1. Creación de un tablero de indicadores de alerta temprana para la Supervisión, que contenga indicadores de riesgo financieros y actuariales 1.1.1.2. Creación de un módulo de Consultas para supervisión y generación de Estadísticas. 1.1.1.3. Creación de un Sistema para la supervisión de los créditos que otorgan los gestores de pensiones. 1.1.1.4. Creación de un nuevo módulo en el sistema de inversiones para el manejo de liquidez.
1.2. Fortalecer la infraestructura tecnológica para dotar a los usuarios de herramientas para el análisis de la información	1.2.1. Dotar a la organización de nuevas herramientas tecnológicas por medio de las cuales se apoye la supervisión basada en riegos.	1.2.1.1. Crear un módulo en la base de datos que permita organizar la información, mejorar el desempeño de las consultas y la creación de nuevas métricas. 1.2.1.2. Migrar el Sistema Electrónico de Compensación a la Plataforma del SINPE
1.3 Promover las reformas legales necesarias para dotar de competencias a la superintendencia en la supervisión y regulación del sistema de pensiones.	1.3.1 Aumentar las capacidades de supervisión en temas de gobierno corporativo, marco sancionatorio, intervención administrativa y protección al consumidor financiero.	1.3.1.1. Crear un texto de reforma legal para que dé a la SUPEN nuevas capacidades para ejercer la supervisión. 1.3.1.2. Impulsar en la Asamblea Legislativa el texto sustantivo para el proyecto de Ley al Consumidor Financiero.

## OBJETIVO 2:

Fortalecer el Sistema de Pensiones mediante un marco jurídico que promueva una mayor cobertura y protección para los afiliados y pensionados.

Estrategias	Actividades	Proyectos
2.1. Impulsar las reformas necesarias para alcanzar la cobertura, sostenibilidad y suficiencia del SNP y del FCL	2.1.1 Elaborar propuestas que mejoren la cobertura y la suficiencia de SNP y del FCL.	2.1.1.1. Diseñar un sistema de contribución para los trabajadores independientes. 2.1.1.2. Diseñar un nuevo mecanismo de afiliación automática para los fondos obligatorios. 2.1.1.3. Diseñar los esquemas de afiliación y control de las cuentas de beneficios del ROP. 2.1.1.4. Elaborar una propuesta para fortalecer el FCL y que mejore sus posibilidades de atender la contingencia de desempleo.
	2.1.2 Evaluar el desarrollo de los fondos voluntarios y proponer las reformas pertinentes para su futuro crecimiento.	2.1.1.5 Diseñar la viabilidad de una Pensión Universal 2.1.2.1. Diagnóstico de las barreras que enfrenta el producto voluntario
	2.1.3 Proponer mecanismos adecuados para la portabilidad y traslado de cotizaciones entre los regímenes básicos.	2.1.3.1 Proponer un texto de ley mediante el cual se regule la portabilidad y el traslado de cotizaciones entre los regímenes básicos.
	2.1.4 Diseñar el esquema de afiliación en la etapa de beneficios del ROP que maneje las particularidades del mercado laboral.	2.1.4.1. Diseñar los ajustes al esquema de afiliación para los pensionados del ROP 2.1.4.2 Formular la normativa para la implementación de fondos generacionales
2.2. Mantener actualizado el marco normativo para dar seguridad jurídica a los afiliados, pensionados y gestores participantes del SNP	2.2.1 Optimizar la normativa vigente, a partir de criterios de suficiencia, beneficio y calidad para el SNP.	2.2.1.1. Actualizar la normativa vigente identificada como clave para la estabilidad, la solidez y el eficiente funcionamiento del Sistema Nacional de Pensiones

## OBJETIVO 3:

Empoderar al afiliado y pensionado dotándolo de información y herramientas para mejorar su educación previsional.

Estrategias	Actividades	Proyectos
3.1 Promover la educación previsional en coordinación con los gestores, en procura de mejorar la toma de decisiones de los afiliados y pensionados.	3.1.1. Evaluar periódicamente el conocimiento, necesidades y satisfacción de los afiliados y pensionados hacia el SNP.	3.1.1.1. Implementar el plan de educación previsional en función de las necesidades de los afiliados y pensionados.
3.2. Mantener informado al público sobre los beneficios del Sistema Nacional de Pensiones y sus reformas.	3.2.1. Definir la estrategia de comunicación para atender las oportunidades de mejora detectadas en los diagnósticos.	3.2.1.1. Implementar el plan maestro de comunicación diseñado en el 2020.  3.2.1.2. Rediseñar la página web de la Superintendencia 3.2.1.3. Crear un módulo de información que atienda necesidades de periodistas, gestores, estudiantes y afiliados.

## OBJETIVO 4:

Fortalecer la gestión institucional mediante la mejora de sus recursos y procesos para la óptima prestación de los servicios.

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Proyectos</b>
4.1 Adecuar la estructura organizacional al MSBR	4.1.1 Analizar la organización de tareas de supervisión de cara a los requerimientos del MSBR	4.1.1.1 Proponer nuevas formas de llevar adelante la supervisión para cumplir con el MSBR
4.2. Fortalecer las competencias del recurso humano acorde al modelo de supervisión	4.2.1 Definir la capacitación necesaria para la atención a las brechas identificadas y las necesidades del entorno	4.2.1.1 Realizar un ejercicio de diagnóstico de las brechas del personal para la adecuada aplicación del MSBR. 4.2.1.2 Diseñar e implementar un plan de cierre de brechas para todo el personal. 4.2.1.3 Realizar ejercicio de evaluación del Clima Organizacional, con el fin de mejorar el ambiente motivacional en la organización. 4.2.1.4 Desarrollar una metodología de evaluación de la efectividad del plan de capacitación en el cierre de brechas.
4.3. Mejorar la gestión institucional de los servicios que se brindan por medio de la adecuación de los procesos.	4.3.1. Mejorar los procesos de la organización tomando como base los diagnósticos de Aseguramiento de Calidad realizado internamente y los diagnósticos a que se vea sometida la organización.	4.3.1.1 Implementar un esquema para la planificación y control de los recursos institucionales dedicados a la prestación de servicios.

## HOJA DE RUTA SUPEN

### Proyectos Estratégicos por año de inicio

2020	2021	2022	2023
<p>(1.1.1.3) Creación de un Sistema para la supervisión de los créditos que otorgan los gestores de pensiones.</p> <p>(1.1.1.4) Creación de un nuevo módulo en el sistema de inversiones para el manejo de liquidez.</p> <p>(1.2.1.2) Migrar el Sistema Electrónico de Compensación a la Plataforma del SINPE</p> <p>(2.1.4.1) Diseñar los ajustes al esquema de afiliación para los pensionados del ROP</p> <p>(2.1.4.2) Formular la normativa para la implementación de fondos generacionales</p> <p>(2.2.1.1) Actualizar la normativa vigente identificada como clave para la estabilidad, la solidez y el eficiente funcionamiento del Sistema Nacional de Pensiones</p>	<p>(1.1.1.1) Creación de un tablero de indicadores de alerta temprana para la Supervisión, que contenga indicadores de riesgo financieros y actuariales.</p> <p>(1.3.1.1) Crear un texto de reforma legal para que dé a la SUPEN nuevas capacidades para ejercer la supervisión.</p> <p>(1.3.1.2) Impulsar en la Asamblea Legislativa el texto sustantivo para el proyecto de Ley al Consumidor Financiero.</p> <p>(2.1.1.1) Crear un módulo en la base de datos para organizar la información, mejorar el desempeño de las consultas y la creación de nuevas métricas.</p> <p>(2.1.1.4) Elaborar una propuesta para que el FCL y que mejore sus posibilidades de atender la contingencia de desempleo.</p>	<p>(1.1.1.2) Creación de un módulo de Consultas para supervisión y generación de Estadísticas.</p> <p>(2.1.1.1) Diseñar un sistema de contribución para los trabajadores independientes</p> <p>(2.1.3.1) Proponer un texto de ley mediante el cual se regule la portabilidad y el traslado de cotizaciones entre los regímenes básicos.</p> <p>(4.1.1.1) Proponer ajustes a la estructura organizacional para que sea acorde al MSBR.</p> <p>(4.2.1.1) Realizar un ejercicio de diagnóstico de las brechas del personal para la adecuada aplicación del MSBR.</p>	<p>(2.1.1.2) Diseñar un nuevo mecanismo de afiliación automática para los fondos obligatorios.</p> <p>(3.2.1.3) Crear un módulo de información que atienda necesidades puntuales de periodistas, gestores, estudiantes y afiliados.</p> <p>(4.3.1.1) Implementar un esquema para la planificación y control de los recursos institucionales dedicados a la prestación de servicios.</p>

2020	2021	2022	2023
<p>(3.2.1.1) Diseñar e implementar una estrategia de comunicación 2020-2023.</p>	<p>(3.1.1.1) Implementar el plan de educación previsional en función de las necesidades de los afiliados y pensionados.</p> <p>(3.2.1.2) Rediseñar la página web de la Superintendencia</p> <p>(2.1.2.1) Diagnóstico de las barreras que enfrenta el producto voluntario</p>	<p>(4.2.1.2) Diseñar e implementar un plan de cierre de brechas para todo el personal.</p> <p>(4.1.1.3) Realizar ejercicio de evaluación del Clima Organizacional (Cada dos años con el fin de mejorar el ambiente motivacional en la organización)</p> <p>(4.2.1.4) Desarrollar una metodología de evaluación de la efectividad del plan de capacitación en el cierre de brechas.</p> <p>(2.1.1.5) Diseñar la viabilidad de una Pensión Universal</p>	