***Superintendencia de Pensiones***

**INFORME DE EVALUACIÓN**

**2019**

Febrero - 2020

**ÍNDICE**

[PRESENTACIÓN 3](#_Toc14938528)

[1. EJECUCIÓN DE LOS INGRESOS Y GASTOS MÁS IMPORTANTES (4.5.6 b. i) 4](#_Toc14938529)

[*1.1.* *Comportamiento de la ejecución de ingresos* 4](#_Toc14938530)

[*1.2.* *Comportamiento de la ejecución de los gastos* 4](#_Toc14938531)

[2. RESULTADO DE LA EJECUCIÓN -SUPERÁVIT O DÉFICIT- (4.5.6 b. ii) 6](#_Toc14938532)

[3. ANÁLISIS DE DESVIACIONES DE MAYOR RELEVANCIA (4.5.6 b. iii) 7](#_Toc14938533)

[3.1.a Objetivo General 7](#_Toc14938534)

[3.1.b Visión y Misión 7](#_Toc14938535)

[3.1.c Centro de Costo y el Gasto Asociado por Meta 7](#_Toc14938536)

[Indicador de desviación presupuestaria 9](#_Toc14938537)

[Indicadores operativos 10](#_Toc14938538)

[Proyectos estratégicos 11](#_Toc14938539)

[4. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL Y PROGRAMÁTICO (4.5.6 b. iv) 13](#_Toc14938540)

[5. SITUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA GLOBAL Y ESTADOS FINANCIEROS (4.5.6 b. v) 14](#_Toc14938541)

[6. MEDIDAS CORRECTIVAS Y ACCIONES PARA LA MEJORA CONTÍNUA (4.5.6 b. vi) 14](#_Toc14938542)

[7. ANEXOS 16](#_Toc14938543)

[Plan Estratégico 16](#_Toc14938544)

[Plan Operativo Institucional (POI) 16](#_Toc14938545)

[MAPI 16](#_Toc14938546)

# PRESENTACIÓN

En cumplimiento de los puntos 4.5.5 al 4.5.6 de las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público y las disposiciones de la Contraloría General de la República, se presenta el siguiente informe, el cual corresponde al detalle de evaluación presupuestaria 2019.

Este informe tiene como propósito brindar al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) y a la Contraloría General de la República (CGR), los datos relacionados con la ejecución económica del presupuesto y la consecución de las metas propuestas por los diferentes procesos que conforman la Superintendencia de Pensiones (SUPEN), todo de conformidad con los lineamientos presupuestarios previamente establecidos por la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica (BCCR) y por el CONASSIF.

# EJECUCIÓN DE LOS INGRESOS Y GASTOS MÁS IMPORTANTES (4.5.6 b. i)

## **Comportamiento de la ejecución de ingresos**

El financiamiento del presupuesto de la SUPEN está determinado por la Ley Reguladora del Mercado de Valores N°7732, es por esa razón que los ingresos devengados dependen de la ejecución efectiva de los egresos, esa particularidad da como resultado que no se presenten limitaciones para la generación de los ingresos. El siguiente cuadro detalla el total de ingresos del período.

Cuadro 1: **Detalle de ingresos**

31 de diciembre de 2019

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CUENTA** | **DESCRIPCIÓN** | **REGLÓN** | **SUBPARTIDA** | **GRUPO DE SUBPARTIDA** | **PARTIDA** |
| **1.0.0.0.00.00.0.0.000** |  **Ingresos Corrientes** |  |  |  | **4,159,152,532**  |
| 1.4.0.0.00.00.0.0.000 |  Transferencias Corrientes |   |   | 4,159,152,532  |   |
| 1.4.1.0.00.00.0.0.000 | Transferencias corrientes del Sector Público |  | 4,159,152,532 |  |  |
| 1.4.1.6.00.00.0.0.000 | Aporte del Banco Central de Costa Rica, sobre el 100% del presupuesto, según artículo 174, Ley 7732*Superintendencias de Pensiones (SUPEN)* | 4,159,152,532 |  |  |  |

## **Comportamiento de la ejecución de los gastos**

A la fecha de este informe, la ejecución real del presupuesto fue de 76,5%, lo cual representa un gasto de ¢ 4.159,1 millones en términos absolutos.

La ejecución del presupuesto de egresos se realiza en apego del compromiso adquirido, en cumplimiento de las políticas de austeridad dictadas por las autoridades superiores, procurando que estas disposiciones no menoscaben la consecución de las metas establecidas y el desempeño de las responsabilidades legales propias de la institución.

En el siguiente cuadro se detalla la ejecución presupuestaria para las partidas a nivel de cuentas de mayor del presupuesto asignado:

Cuadro 2: **Detalle de Egresos**

31 de diciembre de 2019

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Código** | **Partida Presupuestaria** | **Presupuesto** | **Gasto** | **Porcentaje** |
| 0 | Remuneraciones | 3,122,774,551.04 | 2,499,940,466.79 | 80% |
| 1 | Servicios | 2,041,726,194.20 | 1,528,260,336.94 | 75% |
| 2 | Material y Suministros | 19,437,500.00 | 7,917,777.41 | 41% |
| 5 | Bienes Duraderos | 4,165,001.10 | 1,296,155.20 | 31% |
| 6 | Transferencias Corrientes | 194,623,561.70 | 121,737,796.06 | 63% |
| 9 | Sumas sin Asignación  | 50,436,904.00 | 0.00 | 0% |
|  | **Total general** | **5,433,163,712.04** | **4,159,152,532.40** | **77%** |

Al estar determinada por Ley la manera en que las Superintendencias reciben los ingresos incide de forma directa para que no haya limitaciones económicas para recibir los recursos presupuestarios, en consecuencia, tampoco se presentan limitaciones para la ejecución de los gastos programados. Así las cosas, no hay limitaciones que enumerar en este apartado.

# RESULTADO DE LA EJECUCIÓN -SUPERÁVIT O DÉFICIT- (4.5.6 b. ii)

En el siguiente cuadro se representa el comportamiento de los ingresos en relación con los egresos, para este período.

Cuadro 3: **Informe de Superávit o Déficit**

31 de diciembre de 2019

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Detalle** |  | **Monto** |
|  |  |  |
| 1. Ingresos presupuestados | 5,433,163,712.04 |  |
|  Ingresos devengados | 4,159,152,532.40 |  |
|  |  |  |
| **Superávit o pérdida de ingresos** |  | (1,274,011,179.64) |
|  |  |  |
| 2. Egresos presupuestados | 5,433,163,712.04 |  |
|  Total gastos | 4,159,152,532.40 |  |
|  |  |  |
| **Superávit o pérdida de egresos** |  | 1,274,011,179.64 |
|  |  |  |
| **TOTAL SUPERÁVIT** |  | **0.00** |
|  |  |  |
| **RESUMEN** |  |  |
|  |  |  |
| Ingresos devengados |  | 4,159,152,532.40 |
|  |  |  |
| **Menos:** |  |  |
|  |  |  |
| Total gastos |  | 4,159,152,532.40 |
|  |  |  |
| **SUPERÁVIT O PÉRDIDA** |   | **0.00** |

Por la naturaleza de financiamiento de las Superintendencias, al término del periodo evaluado no se generó superávit o déficit alguno, por lo tanto, no existe un plan de amortización ni acuerdo de aprobación por parte del jerarca al respecto.

# ANÁLISIS DE DESVIACIONES DE MAYOR RELEVANCIA (4.5.6 b. iii)

## 3.1.a Objetivo General

La SUPEN es la institución encargada de supervisar el Sistema Nacional de Pensiones, específicamente tiene la función social de vigilar el desempeño del sistema, con el propósito de resguardar los intereses de los afiliados, que dan en administración los recursos a los gestores de pensiones que en él participan, con la esperanza de tener acceso a una etapa de retiro que les permita mantener la calidad de vida.

## 3.1.b Visión y Misión

* *Misión*

Promover pensiones dignas

* *Visión*

Ser un referente técnico en el fortalecimiento del Sistema Nacional de Pensiones

## 3.1.c Centro de Costo y el Gasto Asociado por Meta

La SUPEN está conformada por cinco programas, cada uno de ellos establece una serie de objetivos y metas que contribuyen al propósito de la organización; el siguiente cuadro representa el presupuesto asignado por meta y la ejecución lograda en cada uno de los programas.

Cuadro 4: **Presupuesto ordinario de egresos ejecutado por programa y por meta**

| **DEPENDENCIA** |  **# META** | **ENUNCIADO** | **Presupuesto por meta** | **Ejecutado por meta** |  **Porcentaje de Ejecución**  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|
|  |
| **DESPACHO** | **195,501,051**  |  **135,950,607**  | **70%** |
|  | **1** | Tener, en promedio, los indicadores de cumplimiento de metas de toda la Superintendencia con nota igual o superior al 85%.  |  195,501,051  |  135,950,607  | 70% |
| **DIVISIÓN JURÍDICA** |  **553,455,290**  |  **464,985,759**  | **84%** |
|  | **2** | Tramitar en tiempo las solicitudes de asesoría jurídica y los recursos administrativos  |  309,980,632  |  251,931,794  | 81% |
| **3** | Tramitar en tiempo las solicitudes de denuncias y/o consultas de los afiliados |  146,355,957  |  93,510,686  | 64% |
| **4** | Tramitar en un tiempo promedio no superior de doce meses calendario los procedimientos administrativos iniciados por la Superintendencia de Pensiones |  61,832,002  |  3,157,205  | 5% |
| **5** | Atender en plazo las solicitudes de capacitación, SGC, proyectos institucionales y otros.  |  35,286,699  |  18,039,124  | 51% |
|  |  | Tiempo no efectivo, vacaciones e incapacidades |   |  98,346,950  |   |
| **DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y NORMATIVA** |  **704,322,310**  |  **599,635,150**  | **85%** |
|  | **6** | Tener la planificación estratégica actualizada y alineada a los requerimientos institucionales.  |  16,146,775  |  259,230  | 2% |
| **7** | Cumplir con las entregas de los proyectos en el plazo planificado.  |  48,440,324  |  28,607,841  | 59% |
| **8** | Presentar estudios que cumplan con los requisitos del producto. |  293,761,296  |  267,747,168  | 91% |
| **9** | Utilizar, en PyN, el 65% del plazo declarado en la publicación realizada en La Gaceta por la SUPEN.  |  62,972,421  |  58,252,600  | 93% |
| **10** | Cumplir el 100% del cronograma de revisión de normativa al menos cada tres años.  |  131,192,544  |  52,901,359  | 40% |
| **11** | Atender en plazo las solicitudes de capacitación, SGC, proyectos institucionales y otros.  |  151,808,951  |  72,695,393  | 48% |
|  |  | Tiempo no efectivo, vacaciones e incapacidades |   |  119,171,561  |   |
| **DIVISIÓN SUPERVISIÓN DEL RÉGIMENES COLECTIVOS** | **1,397,050,270**  | **1,022,468,419**  | **73%** |
|  | **12** | Ejecutar la supervisión de los regímenes colectivos del Sistema Nacional de Pensiones. | 1,071,910,835  |  683,111,187  | 64% |
| **13** | Atender en plazo las solicitudes de capacitación, SGC, proyectos institucionales y otros. |  325,139,435  |  105,769,053  | 33% |
|  |  | Tiempo no efectivo, vacaciones e incapacidades |   |  233,588,178  |   |
| **DIVISIÓN SUPERVISIÓN DEL RÉGIMEN DE CAPITALIZACIÓN INDIVIDUAL** | **1,547,907,780**  | **1,216,428,713**  | **79%** |
|  | **14** | Fiscalizar y supervisar el cumplimiento de la normativa vigente y el proceso de identificación, medición, control y seguimiento de los riesgos identificados en las entidades supervisadas y en los fondos administrados. | 1,221,836,795  |  846,038,009  | 69% |
| **15** | Atender en plazo las solicitudes de capacitación, SGC, proyectos institucionales y otros.  |  326,070,985  |  100,157,866  | 31% |
|  |  | Tiempo no efectivo, vacaciones e incapacidades |   |  270,232,839  |   |
| **ÁREA COMUNICACIÓN Y SERVICIOS** | **1,034,927,010**  |  **719,683,883**  | **70%** |
|  | **16** | Ejecutar las labores programadas en el plan de comunicación y en la aplicación de herramientas relacionadas (encuesta, quejas) |  300,462,680  |  18,378,095  | 6% |
| **17** | Atender los requerimientos de gestión de recursos, de acuerdo con las disposiciones institucionales. |  536,187,080  |  524,314,367  | 98% |
| **18** | Atender los requerimientos del sistema de gestión de la calidad.  |  177,077,938  | 7,899,988  | 4% |
| **19** | Atender en plazo las solicitudes de capacitación, SGC, proyectos institucionales y otros.  |  21,199,311  |  12,359,125  | 58% |
|  |  | Tiempo no efectivo, vacaciones e incapacidades |   |  156,732,309  |   |
| **TOTAL** | **5,433,163,712**  | **4,159,152,532**  | **77%** |

## Indicador de desviación presupuestaria

Con el objeto de unificar la presentación de resultados y criterios de medición se estableció, para todas las Superintendencias, un parámetro para medir la desviación porcentual entre lo ejecutado y el presupuesto para el logro de las metas y proyectos propuestos.

El resultado de la desviación en el uso de los recursos para el 2019 fue del 23.4%. Dicho resultado se cataloga, de acuerdo con los parámetros previamente establecidos, en la categoría de “Bueno”.

El siguiente cuadro muestra los resultados obtenidos.

Cuadro 5: **Desviación porcentual**

***Parámetros****:*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ENUNCIADO** | **INDICADOR** | **PARÁMETROS** |
| **EJECUCION PRESUPUESTARIA** | **Excelente** | **Muy Bueno** | **Bueno** | **Malo** |
| Desviación porcentual entre lo ejecutado y lo presupuestado | Gasto Real del período – 1 \* 100% | ˂ 5% | ≥5 <15% | ≥15% < 25% | >25% |
|  Gasto Presupuestado |

***Resultados****:*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ENUNCIADO** | **INDICADOR** | **PARÁMETROS** |
| **EJECUCION PRESUPUESTARIA** | **Excelente** | **Muy Bueno** | **Bueno** | **Malo** |
| Desviación porcentual entre lo ejecutado y lo presupuestado | 5.433.163.712 - 1 \* 100% |  |  | 23.4 |  |
|  4.159.152.532 |

## Indicadores operativos

La evaluación general de la SUPEN resulta del promedio de las notas obtenidas por los cinco procesos que conforman la organización, según se detallan para este período, de conformidad con los indicadores previamente declarados.

Se observa que la SUPEN obtuvo 89% como resultado de los trabajos realizados en proporción con los trabajos programados, lo que se califica como excelente. En lo que se refiere a la desviación del porcentaje de realización del trabajo con respecto al programado, se obtuvo un resultado del 11%, que de conformidad con los parámetros es catalogado como excelente.

El siguiente cuadro representa los resultados de manera general.

Cuadro 6: **Resumen de trabajo programados**

| **INTERPRETACION** | **INDICADORES OPERATIVOS** | **PARÁMETROS** | **RESULTADOS**  |
| --- | --- | --- | --- |
| **(institucionales y por meta)** | **E** | **MB** | **B** | **M** |
| Porcentaje de trabajos programados que se realizaron, por meta institucional  | (Trabajos planificados realizados) / (Trabajos planificados) x 100% | ≥ 85% | 80% ≤ 85/% | 75% ≤ 80% | < 75% | **89%** |
| Porcentaje de trabajos realizados (programados y no programados) con respecto a los programados planificados | (Q Trabajos realizados) / (Q Trabajos planificados) \*100% | ≥100% | 90% ≤ 100% | 80% ≤ 90% | <80% | **89%** |
| Desviación del porcentaje de realización del trabajo con respecto al programado.  | (Porcentaje de ejecución planificada del trabajo) – (Porcentaje de ejecución real del trabajo) | <15% | 15% ≤ 25% | 25% ≤ 35% | <35% | **11%** |
| Trabajos no programables realizados | # de trabajos no programables realizados | N/A | N/A | N/A | N/A | **0%** |

## Proyectos estratégicos

Cuadro 7: Avance en proyectos estratégicos

| **Objetivo Estratégico SUPEN y CONASSIF** | **Nombre del Proyecto** | **Objetivo del proyecto** | **Fecha esperada** | **Próximas Etapas** | **Avance** | **Observaciones** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SUPEN:**Empoderar al afiliado**CONASSIF:** Objetivo1: Establecer la regulación y supervisión que coadyuve a la estabilidad y solvencia del sistema financiero.Objetivo 3: Velar por el eficiente, transparente e íntegro funcionamiento de los mercados financieros. | Reglamento de Autorizaciones  | Brindar un marco regulatorio claro y congruente sobre los productos que pueden ofrecer las operadoras a los afiliados que requieran la aprobación del supervisor. | **2020** | **Primer trimestre 2020**-Presentación al CONASSIF de la propuesta de Reglamento de Autorizaciones y reformas reglamentarias sobre los productos y servicios que pueden ofrecer  | **90%** | **En Ejecución:**El Comité Ejecutivo aprobó para su preparación para presentación al CONASSIF de su texto para discusión. |
| **SUPEN:**Empoderar al afiliadoCONASSIF: Objetivo 2: Velar por los intereses de los consumidores de servicios y productos financieros.Objetivo 3: Velar por el eficiente, transparente e íntegro funcionamiento de los mercados financieros. | Reglamento de Disciplina de Mercado | Elaborar un Reglamento de Disciplina de Mercado, que regule la relación entre los afiliados y pensionados, entidades supervisadas y la SUPEN, donde se establezca un marco para la  atención de consultas, denuncias y quejas de los afiliados, indique la regulación, definición y alcance de la publicidad, comunicación e información (incluido el cálculo de los rendimientos) dirigida al afiliado y pensionado, que plantee el accionar de los agentes promotores como asesores de los afiliados y pensionados | **Por definir** |  |  | **Detenido:**Su continuidad se analizará en la revisión del ajuste táctico que se llevará a cabo en octubre. Se está analizando dentro del contexto de normativa transversal con temas de protección del consumidor financiero. |
| Proyecto No Estratégico | Reforma al Artículo 6. Reglamento de Beneficios del Régimen Complementario de Pensiones | Permitir el uso de pensiones tipo Renta Temporal a los 25 años para las prestaciones por orfandad. | **2020** | **Primer Semestre 2020*** Consulta al medio
 | 95% | **En Ejecución**En análisis de observaciones de la industria, Voto de la Sala Constitucional que posibilitó el retiro total a una persona que se jubiló a los 77 años, además de y analizándose por discusiones políticas para modificar el ROP ant propuestas en el congreso. |
| Proyecto No Estratégico | Cambio en Catálogos Contables (NIFF09) | Mejorar los catálogos de información e infraestructura tecnológica para el suministro de la información a la Superintendencia de Pensiones | **2020** | **Primer Semestre 2020*** Pruebas y recepción de observaciones
 | 100% | **En Ejecución**En pruebas de los sistemas de supervisión y las interrelaciones con las entidades para proceder a su formalización. |
| Proyecto No Estratégico | Sistema de supervisión de inversiones | Definir e implementar la nueva estructura de inversiones, armonizada con el nuevo Reglamento de Gestión de Activos (RGA). | **2020** | **Primer Semestre 2020**Pruebas y recepción de observaciones | 100% | **En Ejecución**En pruebas de los sistemas de supervisión y las interrelaciones con las entidades para proceder a su formalización. |
| Proyecto No Estratégico | Corrección de Imputaciones | Mejorar la regulación y optimizar los procesos de corrección de imputaciones en la cuenta individual de los trabajadores | **2020** | **Primer Semestre 2020**Consulta al medio | 75% | **En Ejecución**En elaboración de un texto sustitutivo de la regulación que fuera consultada  |

Fuente: Investigación y Desarrollo

* Según requerimiento del CONASSIF el porcentaje de avance se mide como el porcentaje a la fecha de las actividades realizadas en entre las planificadas.

# DESEMPEÑO INSTITUCIONAL Y PROGRAMÁTICO (4.5.6 b. iv)

Al término del período se mostraron resultados satisfactorios, en eficiencia, eficacia, economía y calidad en el uso de los recursos asignados a la SUPEN. Para el período en estudio, el presupuesto aprobado por la Contraloría General de la República ascendió a ¢5.433,2 millones de los cuales se ejecutaron ¢4.159,1, dando como resultado una erogación del 77%.

A nivel de resultados, se destaca que en general los indicadores de desempeño establecidos alcanzaran como resultado el 89%, lo cual denota un alto grado de efectividad durante todo el período.

Por tanto, se observa que las metas se cumplieron conforme a lo programado, con resultados de desempeño significativos y con el uso del 77% de los recursos presupuestarios asignados.

Por lo expuesto, se puede indicar que la SUPEN mostró un desempeño positivo a nivel de toda la organización, logrando contribuir institucionalmente para alcanzar los objetivos estratégicos y operativos que se trazó para el período.

En cuanto a la cantidad de usuarios o personas que se ven beneficiadas por los servicios brindados por la SUPEN, se puede afirmar que producto de las labores están favorecidas todas las personas que participan directa o indirectamente del Sistema Nacional de Pensiones. Así las cosas, se puede indicar que la SUPEN procura ayuda a las personas mayores de 15 años, los que representa alrededor de 3,8 millones de individuos, en la que se encuentra también la población económicamente activa, a la mayoría de ellos la SUPEN les supervisa la cuenta individual de pensiones y a los otros los motiva, a través de la divulgación de información, a entrar de forma activa en el Sistema, para que tengan al final de la edad productiva una pensión digna que les ayude a sobrellevar la vejez.

# SITUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA GLOBAL Y ESTADOS FINANCIEROS (4.5.6 b. v)

La SUPEN al ser un Órgano de Desconcentración Máxima adscrito al BCCR, no emite estados financieros, esos documentos se incluyen en el legajo de documentos que el BCCR remite a través del sistema de presupuestos públicos de la Contraloría General de la República.

Dado lo anterior, no se adjunta en este informe un análisis de la situación económica-financiera global de la SUPEN respaldada con los estados financieros.

Asimismo, es preciso indicar que por la forma en que está establecido el financiamiento de las erogaciones de la SUPEN la situación financiera está garantizada por Ley.

# MEDIDAS CORRECTIVAS Y ACCIONES PARA LA MEJORA CONTÍNUA (4.5.6 b. vi)

La SUPEN cuenta desde el 2008 con un sistema de gestión de la calidad y actualmente está certificada bajo la Norma ISO 9001:2015. Como parte de ese sistema, se realizan auditorías internas de calidad en procura de ir mejorando los procesos.

En línea con lo anterior, seguidamente se presenta un extracto de los resultados para el primer semestre del año.

**Acciones correctivas**

En lo que respecta a acciones correctivas, se tienen seis formularios abiertos a partir de los siguientes orígenes: a) Producto de recomendaciones de la Auditoría Interna y b) Por no conformidades detectadas en la auditoría interna de calidad.

Las no conformidades detectadas están relacionadas mayormente con incumplimientos de procedimientos o políticas vigentes en la SUPEN (relacionados con actividades, controles o plazos documentados y no ejecutados), en segundo lugar, con atención de acuerdos y control de registros, para adaptarlos a la operativa actual. La mayoría de estos formularios están ejecutando plan de acción

**Oportunidades de mejora**

Se atendieron las siguientes oportunidades de mejora, según se detalla a continuación:

1. Mejoras en el Sistema de Trámites Internos de correspondencia, lo que permite al usuario mayores bondades del sistema para la búsqueda de información.
2. Se remozó en la página electrónica la sección de calculadora, dando más opciones para los usuarios, como lo son: Cálculo del retiro programado; Cálculo de la renta permanente y Proyección de consolidación de los requisitos para una pensión por vejez.
3. Se liberó la opción en la página electrónica la opción de expediente de pensiones, que resumen en un solo sitio la información relacionada y de utilidad para el afiliado.

Se aprobó dar inicio con la migración de la página electrónica, procurando mantener las facilidades actuales para el usuario, pero mejorando la plataforma informática y los sistemas de acceso. No se ha avanzado en esta contratación por efectos de que se pretendía tener acompañamiento del área de tecnologías del BCCR, pero, no los resultados logrados en las otras Superintendencias nos instan a ver otras alternativas del mercado.

# ANEXOS

## Plan Estratégico

****

## Plan Operativo Institucional (POI)

Vinculación de Objetivos, Metas e Indicadores de Gestión por Instancia

****

## MAPI

****