

SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

2016



Tabla de contenido

1.	PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2016.....	3
1.1.	PRESENTACIÓN:.....	3
1.2.	ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN	3
1.2.1	Marco General Institucional.....	3
1.2.2.	Panorama Institucional.....	4
1.2.3.	Diagnóstico Institucional	10
1.2.4.	Marco Filosófico Institucional	23
1.3	Matriz de Articulación de Plan Presupuesto (MAPP).....	26
2.	PLAN PRESUPUESTO	27
2.1	Presentación.....	27
2.2	Directrices para la Formulación del POI -Presupuesto	27
2.3	Plan de Trabajo	27
2.3.1.	Objetivos y Metas de las Instancias / Planificación Agregada	27
2.3.2.	Resumen de Metas Institucionales.....	28
2.3.3	Indicadores de Gestión	28
2.4	Presupuesto Expresión Financiera del Plan Operativo Institucional	34
2.5	Plan de Inversiones y Justificación de Partidas.	35
2.6	Plan de Capacitación Institucional.	36
2.7	Plan Estratégico Informático con junto con la BCCR.	36
2.8	Estructura de Puestos.....	36
2.9	Justificación pago de cuotas de afiliación a organismos internacionales.	39
3.	PLANES OPERATIVOS INSTITUCIONALES	43
4.	PLAN ESTRATÉGICO INFORMÁTICO	55
5.	PLAN DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL.....	101
6.	CERTIFICACIÓN DE ESTAR AL DÍA EN EL PAGO DE LAS CUOTAS CCSS	111
7.	DIRECTRICES PARA LA FORMULACIÓN DEL POI – PRESUPUESTO 2016	112
8.	CERTIFICACIÓN CGR	118
9.	CERTIFICACIÓN DE REQUISITOS DE PRESUPUESTO 2016.....	119
10.	INFORME TÉCNICO DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DE SALARIOS 2016 DE BCCR Y ODM.....	123
11.	NOTAS DE APROBACIÓN.....	133

1. PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2016

1.1. Presentación:

Este documento tiene como objeto presentar el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto de Ingresos y Gastos de la Superintendencia de Pensiones –SUPEN–, para el ejercicio económico correspondiente al 2016. Se realizó considerando necesidades de la institución, las obligaciones que se establecen la leyes 7523 y 7983, las directrices que para tal efecto emitió la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica y el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.

1.2. Antecedentes de la Institución

1.2.1 Marco General Institucional

La SUPEN es un órgano de máxima desconcentración adscrito al Banco Central de Costa Rica. Funciona bajo la dirección del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF). Conforme con la estrategia corporativa y de calidad, definió el negocio, en términos de: actividad básica y clientes.

Actividad Básica

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.

Es de esa manera que para cumplir con esa tarea, la SUPEN estableció tres diferentes ejes en los cuales concentra su accionar:

- **Modelo de Supervisión:** Es necesario que el enfoque de la supervisión se oriente a identificar los principales riesgos a los cuales se enfrentan las instituciones supervisadas y los fondos administrados, asegurando que estos riesgos estén adecuadamente medidos, gestionados y evaluados. En ese sentido, se está en el proceso de implementar un nuevo modelo.
- **Tasa de Reemplazo y Desarrollo del Mercado de Pensiones:** Los estudios realizados a nivel mundial son claros, y convergen en que los objetivos fundamentales de un sistema de pensiones deben necesariamente definir cuál tasa de reemplazo tiene como meta el sistema y a partir de esa tasa de reemplazo diseñar las estrategias que logren cumplir en lograrlo.
- **Gestión de los regímenes para fortalecer la atención al cliente:** Los afiliados al Sistema Nacional de Pensiones deben contar no solo con información suficiente, clara, concisa y oportuna sino también deben conocer sus derechos y obligaciones para asegurarse que los beneficios recibidos son los que le corresponden.

Cientes

- ↔ Afiliados
- ↔ Beneficiarios
- ↔ Pensionados

1.2.2. Panorama Institucional

Marco Jurídico Institucional

El marco jurídico que rige la Institución se establece en las siguientes leyes:

- ↔ Ley 7523, Ley del Régimen Privado de Pensiones Complementarias y sus reformas.
- ↔ Ley 7983, Ley de Protección al Trabajador.
- ↔ Ley 7732, Ley Reguladora del Mercado de Valores.
- ↔ Ley 8343, Ley de Contingencia Fiscal.

La Ley del Régimen Privado de Pensiones Complementarias y sus reformas, N°7523 publicada en el Diario Oficial La Gaceta N°156 del 18 de agosto de 1995, autorizó la creación de los sistemas o planes privados de pensiones complementarias y de ahorro individual, destinados a brindar a los beneficiarios protección complementaria ante los riesgos de la vejez y muerte. Dicha ley creó la **SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES**, la cual empezó a funcionar a partir de agosto de 1996. Durante los primeros cuatro años de existencia, el objetivo principal de la entidad fue la regulación y fiscalización del régimen de capitalización individual y las entidades administradoras de estos fondos, denominadas Operadoras de Pensiones Complementarias (OPC).

A partir de la aprobación de la Ley de Protección al Trabajador, N° 7983, publicada en el Alcance N°11 a La Gaceta N°35, del 18 de febrero de 2000, el ámbito de acción de la Superintendencia 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 otros regímenes especiales sustitutos de éste, los otros fondos complementarios de pensiones creados por leyes especiales o convenciones colectivas y el Régimen No Contributivo de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).

A la SUPEN le fue encargada la regulación y supervisión de los regímenes que creó la Ley de Protección al Trabajador, a saber el Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias conocido como el ROPC y los Fondos de Capitalización Laboral FCL, ambos basados en sistemas de capitalización individual. Además, la 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, aspecto que no estaba contemplado en la legislación anterior.

La Ley Reguladora del Mercado de Valores, Ley N°7732 reformada por la Ley de Protección al Trabajador establece las potestades del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero como órgano de dirección de la Superintendencia de Pensiones, particularmente la de aprobar las normas que resguarden la solidez financiera de los regímenes de pensiones del Poder Judicial y cualquier otro creado por ley o convención colectiva.

La Ley de Contingencia Fiscal, Ley N°8343, publicada en el Diario Oficial "La Gaceta" 250, del 27 de diciembre de 2002, modificó la Ley N°7523, para encargar a la SUPEN la fiscalización y 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.

LEYES DE LOS RÉGIMENES DE PENSIONES COMPLEMENTARIAS

- ↵ Ley del Régimen Privado de Pensiones Complementarias y sus reformas, N° 7523.
- ↵ Ley de Protección al Trabajador, N° 7983.

LEYES DE LOS RÉGIMENES BÁSICOS Y FONDOS CREADOS POR LEY ESPECIAL

- ↵ Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, N°1655, Artículo 55.
- ↵ Código Notarial, N°7764.
- ↵ Ley de Creación de la CCSS, N° 17.
- ↵ Ley de Creación del Fondo del ICE, N°3625.
- ↵ Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, N°5662.
- ↵ Ley de Jubilación Miembros Permanentes Cuerpo Bomberos INS, N°6170.
- ↵ Ley de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, N°2248.
- ↵ Ley Orgánica del Instituto Costarricense de Turismo, N°1917.
- ↵ Ley Orgánica del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, N°1788.
- ↵ Ley Orgánica del Poder Judicial, N°7333.
- ↵ Ley de Creación del Régimen General de Pensiones con cargo al Presupuesto Nacional, N° 7302.
- ↵ Reforma Integral del Sistema de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio, Ley N° 7531.
- ↵ Ley General de Pensiones, N°14.

OTRAS LEYES

- ↵ Ley sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas de Uso No Autorizado, Legitimación de Capitales y Actividades Conexas, N°8204.
- ↵ Ley Reguladora del Mercado de Seguros, N°8653.

REGLAMENTOS

- ↵ Reglamento para calificar la situación financiera de los fondos administrados.
- ↵ Reglamento de beneficios del régimen de capitalización individual.
- ↵ Reglamento de Inversiones de las Entidades Reguladas.
- ↵ Reglamento de tablas de mortalidad
- ↵ Reglamento de regímenes de pensiones creados por leyes especiales y regímenes sustitutos al IVM.

- ↪ Reglamento de apertura y funcionamiento de las entidades autorizadas y el funcionamiento de los fondos de pensiones, capitalización laboral y ahorro voluntario previsto en la Ley de Protección al Trabajador.
- ↪ Reglamento actuarial para regímenes de pensiones de leyes especiales y públicos sustitutos.

OTROS REGLAMENTOS RELACIONADOS CON LOS REGÍMENES DE PENSIONES COMPLEMENTARIOS

- ↪ Reglamento relativo a la información financiera de entidades, grupos y conglomerados financieros
- ↪ Reglamento para regular la participación de los sujetos fiscalizados en el financiamiento del presupuesto de las Superintendencias
- ↪ Reglamento de Gobierno Corporativo
- ↪ Reglamento de auditores externos aplicable a fiscalizados por SUGEF-SUGEVAL-SUPEN-SUGESE
- ↪ Normativa para el cumplimiento de la Ley N°8204
- ↪ Normativa contable aplicable a los entes supervisados por SUGEF, SUGEVAL, SUPEN SUGESE

REGLAMENTOS REGÍMENES BÁSICOS Y FONDOS CREADOS POR LEY ESPECIAL

- ↪ Normas para el establecimiento y operación del Fondo de Garantías y Ahorro de los Empleados Permanentes del Instituto Costarricense de Electricidad.
- ↪ Reglamento a la Ley del Sistema de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, N°7531.
- ↪ Reglamento al Régimen de Pensión Complementaria de los Empleados del Banco Crédito Agrícola de Cartago y Normas para la operación.
- ↪ Reglamento del Fondo de Garantías y Jubilaciones de los Empleados del Banco de Costa Rica.
- ↪ Reglamento del Fondo de Garantías y Jubilaciones de los Empleados del Banco Nacional de Costa Rica.
- ↪ Reglamento del Fondo de Garantías y Jubilaciones del Personal del Instituto Costarricense de Turismo.
- ↪ Reglamento del Fondo de Pensiones y Jubilaciones para los Miembros del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica.
- ↪ Reglamento del Fondo de Retiro de los Empleados de la Caja Costarricense del Seguro Social (FRE)
- ↪ Reglamento del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte de la Caja Costarricense del Seguro Social.
- ↪ Reglamento General del Régimen de Capitalización establecido en el Título II de la Ley N° 7531.
- ↪ Reglamento Régimen de Pensión Complementaria de los Empleados del Instituto Costarricense de Electricidad.
- ↪ Reglamento para la regulación del Retiro Anticipado del RIVM, N°7699.
- ↪ Reglamento del programa del Régimen No Contributivo de Pensiones.

- ↪ Reglamento General del Régimen de Capitalización Colectiva del Sistema de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional.
- ↪ Reglamento a la Ley N° 7302, Ley de creación del Régimen General de Pensiones con cargo al Presupuesto Nacional.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la SUPEN está conformada por las siguientes unidades organizacionales.

1. **NIVEL SUPERIOR**
 - a. Despacho del Superintendente.
 - b. Despacho del Intendente.

2. **DIVISIÓN**
 - b. Planificación y Normativa.
 - c. Supervisión Regímenes de Capitalización Individual.
 - d. Supervisión Regímenes Colectivos.
 - e. Jurídica.

3. **ÁREA**
 - g. Comunicación y Servicios.

Funciones de las unidades organizacionales de la SUPEN

Despacho del Superintendente e Intendente

Tiene a cargo planificar, dirigir y coordinar todas aquellas actividades relacionadas con la organización, funcionamiento y coordinación de las dependencias de la Institución, con apoyo de las leyes, reglamentos y resoluciones del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF).

De igual forma gestiona el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de calidad de la SUPEN y los objetivos tácticos de cada dependencia.

División de Regímenes de Capitalización Individual

Tiene a cargo planificar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar las acciones de supervisión tanto *in situ* como *extra situ* tendientes a fiscalizar, supervisar el funcionamiento de las principales áreas, operaciones y riesgos de los fondos de pensiones y de las entidades que los administran, procurando la mejora continua de los procesos y procedimientos, dentro de un sistema de gestión de la calidad.

División de Regímenes Colectivos

Tiene a su cargo planificar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar las acciones de supervisión tanto *in situ* como *extra situ* tendientes a fiscalizar, supervisar el funcionamiento de las principales áreas, operaciones y riesgos de los Regímenes Colectivos conformados por los

Regímenes Básicos y los Fondos Complementarios Especiales.

División de Planificación y Normativa

Tiene a cargo planificar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la modernización permanente del Modelo de Supervisión del Sistema Nacional de Pensiones. Asimismo, determinar y dictar las normas y disposiciones legales que regulan la organización, funcionamiento y operación del Sistema Nacional de Pensiones, así como emitir los acuerdos de las autorizaciones que se soliciten para la operación y funcionamiento por parte de los participantes del Sistema Nacional de Pensiones.

División Jurídica

Asesorar a la institución en materia jurídica de forma oportuna, con el propósito de coadyuvar en el proceso de toma de decisiones y garantizar que ejecuta sus funciones con estricto apego al ordenamiento jurídico.

Tecnologías de Información

Este servicio es suministrado por el área encargada del Banco Central de Costa Rica mediante acuerdos de nivel de servicios internos. Es responsable de planificar, coordinar, ejecutar, controlar y supervisar todos los aspectos de tecnología informática que requiere la Superintendencia de Pensiones.

Apoyar los procesos de la SUPEN, mediante la administración de la infraestructura tecnológica, la cual soporta sus recursos de información.

Área Comunicación y Servicios

Facilitar y apoyar el desarrollo de la Institución en su conjunto, proveyendo en cantidad, calidad y oportunidad necesaria los servicios de apoyo para su desarrollo, basado en un proceso de modernización permanente y mejoramiento continuo, que facilite la adecuación a los cambios del entorno y cumplimiento de las metas de manera eficaz y responsable.

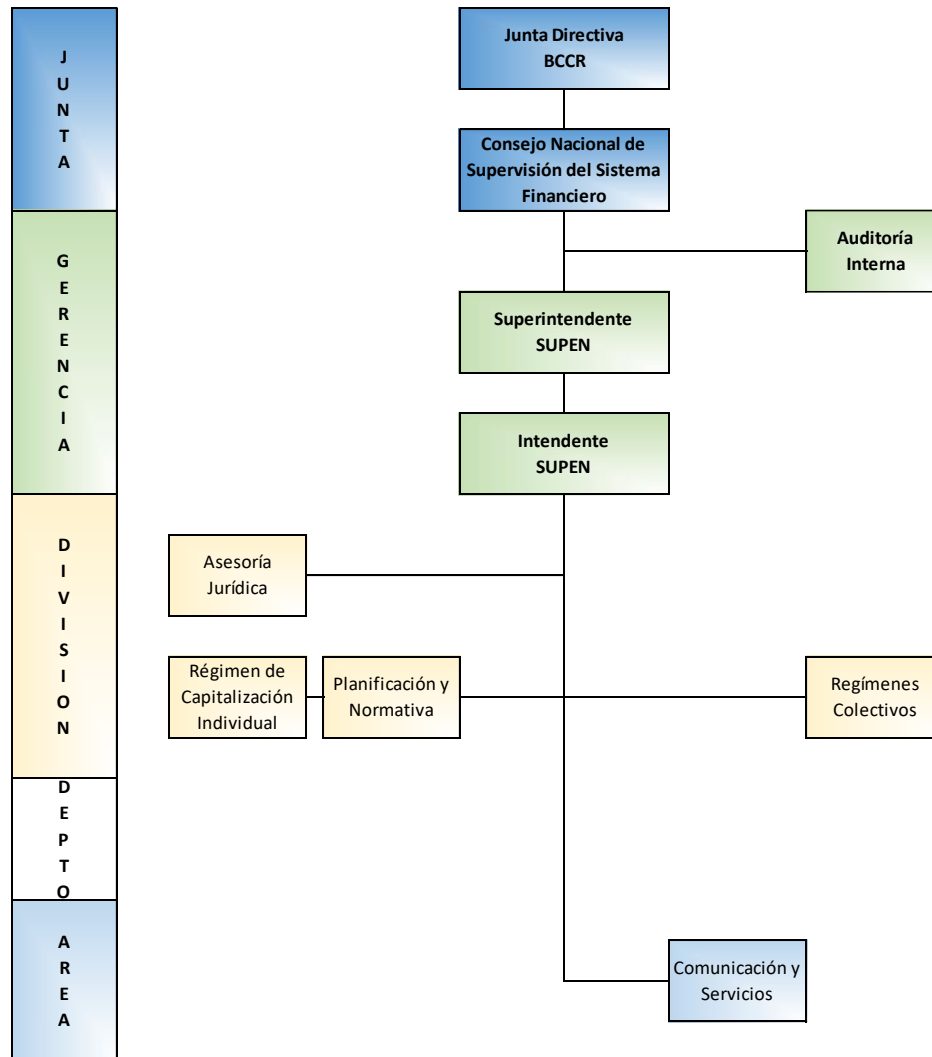
Planificar, dirigir, coordinar y evaluar las estrategias de comunicación encaminada a crear una cultura previsional y a la proyección y entendimiento de las funciones de la SUPEN.

Asimismo, tiene a cargo la formulación de planes y presupuestos institucionales, así como su ejecución, seguimiento y evaluación. Además, la consolidación de estadísticas y la elaboración de publicaciones periódicas que informen a los afiliados y público en general sobre el comportamiento y evolución de las variables más relevantes del Sistema Nacional de Pensiones.

Organigrama

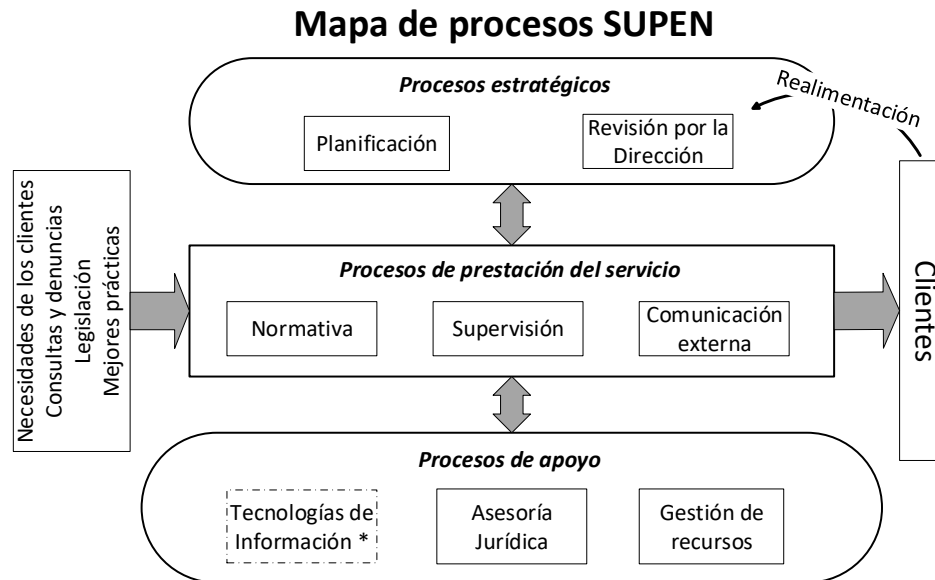
La siguiente figura muestra cómo está conformada la organización.

FIGURA 1
ORGANIGRAMA SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES
2016



La estructura organizacional de la SUPEN se fundamenta bajo un modelo de procesos. En este modelo se definen los procesos sustantivos y de apoyo sobre los que se orientarán todas las actividades de la organización, con el objeto de facilitar el logro de la misión, visión y cumplir las atribuciones que le otorga la legislación vigente. En el caso de Tecnologías de Información los servicios son de apoyo y proporcionados directamente por el área encargada del Banco Central de Costa Rica.

FIGURA 2
MODELO DE PROCESOS
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
2016



* Proceso externo, provisto por el BCCR.

1.2.3. Diagnóstico Institucional

Las obligaciones de la SUPEN pueden verse afectadas por situaciones de índole económico, social, político o tecnológico. A efecto de poder considerar la posible influencia que pudieran tener estas situaciones en los proyectos de mediano plazo de la institución, a continuación se presenta un resumen de los diagnósticos para cada uno de los entornos relevantes para la Institución.

Evolución reciente de la economía

La economía mundial creció a un ritmo moderado y heterogéneo durante el primer semestre del 2015. La inflación permaneció en niveles bajos, ante la holgura en la capacidad productiva y la reducción en los precios de las materias primas, lo que permitió políticas monetarias más flexibles, aunque diferenciadas por países y regiones.

En lo que respecta a los mercados financieros, su evolución estuvo influida, entre otros, por la incertidumbre acerca del momento en que iniciaría el incremento en tasas de interés en Estados

Unidos; el inicio del estímulo monetario por parte del Banco Central Europeo y, más recientemente por las negociaciones de Grecia con sus acreedores y la caída en los mercados accionarios asiáticos.

Los mercados cambiarios a su vez reflejaron la posición divergente entre la Reserva Federal de Estados Unidos y el Banco Central Europeo (que contribuyó a la depreciación del euro) y las monedas emergentes registraron movimientos diferenciados ante cambios en los precios de sus productos de exportación.

En Estados Unidos el crecimiento en el primer trimestre del 2015 fue de 0,6% (variación trimestral anualizada), por debajo de lo observado en los tres trimestres previos. Este resultado principalmente estuvo afectado por la disminución en la inversión de la industria de energía y condiciones climáticas adversas en el noreste del país. Las autoridades de ese país prevén una recuperación en los siguientes trimestres, dada la evolución favorable de los determinantes del consumo y la inversión (menores precios de combustibles, fortalecimiento del mercado inmobiliario, condiciones financieras favorables y mejora del mercado laboral).

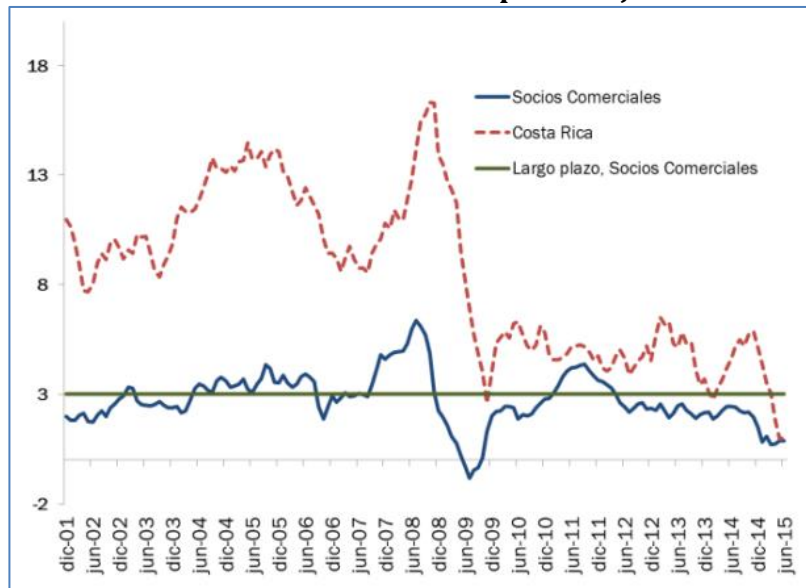
Si bien la creación de empleo en la economía estadounidense moderó respecto a la segunda mitad del 2014, la tasa de desempleo bajó más rápido de lo previsto (de 6,1% en junio del 2014 a 5,3% un año después). Pese a ello y a que la inflación se mantuvo por debajo del rango objetivo del Sistema de la Reserva Federal, la debilidad de la actividad económica fue reconocida por el Comité Federal de Mercado Abierto, que en su reunión del 16-17 de junio pasado mantuvo la tasa de interés de los fondos federales entre 0% y 0,25%. Janet Yellen en su comparecencia ante el Congreso de Estados Unidos señaló que si la economía evoluciona de acuerdo con lo previsto, las condiciones serán apropiadas para subir la tasa de referencia este año.

Por el contrario, la producción de la zona del euro creció a una tasa anualizada de 1,6% en el primer trimestre del 2015, similar a lo observado el trimestre previo. En estos resultados influyeron, en buena medida, los bajos precios del petróleo, el menor esfuerzo fiscal y mejores condiciones financieras, en términos de tasas de interés y acceso a crédito. Sin embargo, la región es susceptible a riesgos asociados con la desaceleración de las economías emergentes (por ejemplo China, e incluso Brasil con descenso), tensiones geopolíticas en Europa del Este (Rusia-Ucrania) y las negociaciones de Grecia con sus acreedores internacionales para un tercer plan de rescate de tres años por alrededor de €86 mil millones.

Por su parte, en las economías emergentes, la producción perdió dinamismo, situación explicada por el moderado crecimiento mundial y la reducción en los precios de las materias primas, particularmente del petróleo. Además, en algunas de estas economías las monedas se depreciaron por menores ingresos provenientes de la venta de productos básicos; esta situación podría acentuarse ante el riesgo de una salida de capitales al iniciar el incremento en las tasas de interés en Estados Unidos.

En cuanto a la inflación internacional, ésta se mantuvo en niveles bajos en la mayoría de naciones avanzadas (por debajo de las metas establecidas por sus bancos centrales) e incluso en la zona del euro prevalece el riesgo de deflación, ya que la inflación interanual disminuyó casi ininterrumpidamente desde diciembre del 2011. En los países emergentes, la inflación tuvo un comportamiento diferenciado en función de factores como el efecto neto de la caída en los precios de las materias primas y la depreciación de sus monedas.

**Grafico 1: Inflación de Costa Rica y principales socios comerciales
-Variación Interanual en porcentaje -**

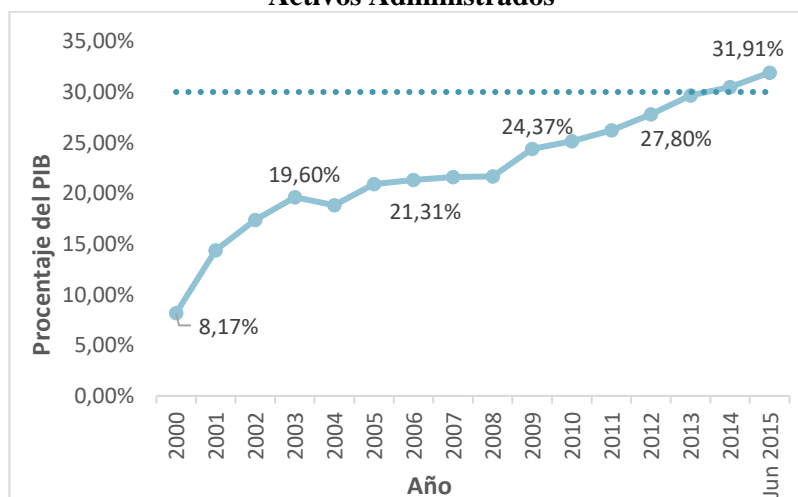


Fuente: Banco Central de Costa Rica e Instituto Nacional de Estadística y Censos

II Sistema Nacional de Pensiones

Actualmente el Sistema Nacional de Pensiones, más el Fondo de Capitalización Laboral, administran el 31,91% del Producto Interno Bruto¹, consolidando la tendencia desde el año 2009, según se puede apreciar en el siguiente gráfico.

**Gráfico 2: Sistema Nacional de Pensiones
Activos Administrados**



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por entidades.

* En Jun 2015 los datos del IMV y el Poder Judicial están al 31 de mayo 2015.

¹ Estimado por SUPEN con los datos trimestrales y anuales del PIB publicados en la página web del BCCR.

**Gráfico 3: Activos Administrados por Entidad
30 de junio del 2015**



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por entidades
* Los datos del IMV y el Poder Judicial están al 31 de mayo 2015

**Cuadro 1: Inversiones por Sector y Pilar
Millones de Dólares
30 de Junio 2015**

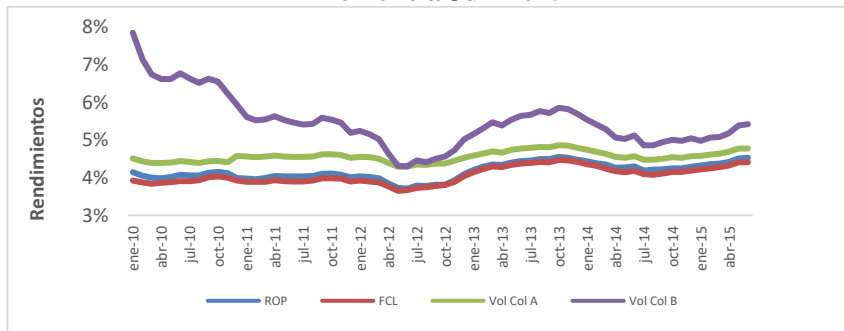
	I Pilar	II Pilar	III Pilar	FCL	Total
Extranjero	-	323,01	4,62	16,29	343,92
Públicas no Financieras	70,29	374,98	18,19	18,88	482,34
Públicas Financieras	331,27	775,29	44,80	164,48	1.315,84
Hacienda y BCCR	5.819,62	4.877,72	234,68	488,04	11.420,05
Privado	287,76	1.281,56	106,01	247,02	1.922,36
Total	6.508,94	7.632,56	408,30	934,71	15.484,51

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por entidades

Rentabilidades

Las rentabilidades históricas reales, según se muestra en la Ilustración 3 para los fondos en colones gestionados por operadoras, rondan entre 4,41% - 5,42%. A su vez, las rentabilidades históricas de los fondos en dólares, actualmente son superiores al 5,24%.

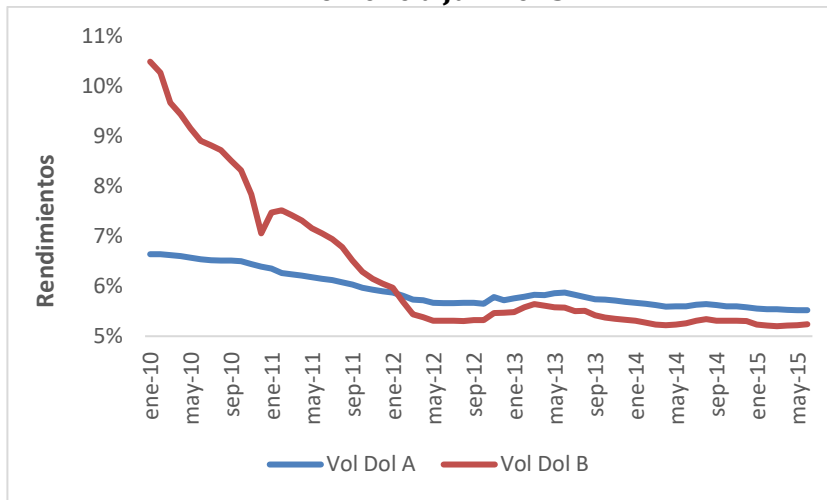
**Gráfico 4: Rentabilidades Históricas Reales Fondos Colones
Ene-2010 a Jun-2015**



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por entidades

Según se puede apreciar en la ilustración anterior, las rentabilidades reales han venido en aumento desde mediados del año anterior, principalmente por disminuciones en las tasas de inflación. El fondo voluntario B colones presenta menor tamaño, en cuanto a fondos administrados, sin embargo, presenta rentabilidades reales más altas.

Gráfico 5: Rentabilidades Históricas Reales Fondos Dólares Ene-2010 a Jun-2015



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por entidades

Los fondos voluntarios, ver Cuadro 2, vuelven a invertir en instrumentos extranjeros, tienen una mayor concentración de las inversiones en emisores del sector privado y además aprovechan inversiones de captadores pequeños, por ejemplo inversiones en sectores no financieros como el ICE, CNFL, CORBANA y la Municipalidad de San José. Esta composición de la cartera les ha generado mejores retornos.

Cuadro 2: Portafolios por Sector. Cifras Porcentuales 30 de junio 2015

	FCL	ROP	Vol Col	Vol Dol
Extranjero	1,74	5,13	1,10	1,25
Pública no financiera	2,02	4,05	3,94	6,51
Pública financiera	17,60	9,77	11,08	10,55
Gobierno y BCCR	52,21	64,69	62,00	39,30
Privado	26,43	16,36	21,88	42,39

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por entidades

A nivel de producto, concentrando los detalles particulares en el ROP y el FCL, en el Cuadro 3 se muestran las rentabilidades nominales y comisiones particulares ofrecidas por los gestores.

En virtud de los plazos de las inversiones y las condiciones que imperan en los mercados financieros las rentabilidades anuales están por debajo de las históricas. A nivel histórico en promedio, tanto el ROP como el FCL rentan aproximadamente un 13% nominal.

Cuadro 3: Rentabilidad y Comisiones. Fondos Obligatorios
30 de junio 2015

OPC	ROP			FCL		
	Comisión	Rendimientos		Comisión	Rendimientos	
		Anual	Histórico		Anual	Histórico
BAC-SJ	0,70	9,86	12,77	2,00	9,85	13,10
BCR Pensión	0,70	9,99	12,93	2,00	9,92	12,77
BN-Vital	0,70	9,49	12,84	2,00	9,29	12,52
CCSS OPC	0,68	10,52	13,83	2,14	10,13	13,01
Popular	0,70	8,79	12,63	2,00	8,20	12,50
Vida Plena	0,70	9,09	13,68	2,00	8,74	13,22
Promedio	0,70	9,33	12,91	2,02	9,22	12,78

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por entidades

Nota: Comisión sobre Saldo y Rendimientos Nominales

En cuanto a comisiones, al comparar ambos productos el peso administrativo que con lleva el producto FCL en las entidades, dadas sus facilidades de retiro (cese laboral, por quinquenio o por muerte), que hace que operativamente sea mucho más complejo de administrar, además de la necesidad de controlar los aportes por patrono y la gestión de un fondo que tiene un alto porcentaje a la vista. Todo lo anterior hace que se cobre en promedio al afiliado un 2,02% de su saldo anual versus un 0,70% del ROP.

El caso de la CCSS-OPC sobresale en el tema de comisiones, pues es la entidad que administra los fondos automáticos en el FCL, hecho que hace que su costo operativo del producto sea mayor, pero es a su vez la entidad que cobra la comisión más baja en el ROP.

Análisis del Entorno

Las variables consideradas para la elaboración del presupuesto institucional que están fuera del control de la institución son dos, a saber:

- Tipo de cambio
- Inflación

En relación con la estimación de gastos e inversión se consideraron las necesidades institucionales, y las directrices que para tal efecto dictó la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica y el CONASSIF.

Por lo tanto, para presupuestar los colones de los requerimientos y compromisos cuyos costos están dados en dólares, se está utilizando el tipo de cambio, proyectado de 547.36, colones por dólar de los Estados Unidos de América.

Con respecto a la inflación anual el Banco Central de Costa Rica mantiene la meta inflacionaria en $4\% \pm 1$ punto porcentual (p.p.), tal como fue establecido por la Junta Directiva el pasado mes de enero.

En el segundo semestre del 2014 la inflación se ubicó por encima del límite superior del rango meta ($4\% \pm 1$ p.p.), por lo que el Banco Central tanto en julio del 2014 como en enero pasado señaló que existía una alta probabilidad de que ésta retornara al rango meta en el 2015; este proceso ocurrió antes y con mayor intensidad de lo previsto.

La inflación general, medida con la variación interanual del Índice de precios al consumidor, efectivamente retornó durante el primer trimestre a ese rango, pero a partir de abril se ubicó por debajo de su límite inferior (1,0% en junio). Por otra parte, la inflación subyacente luego de permanecer dentro del rango objetivo en el 2014 y en los primeros cuatro meses del año en curso, se desvió también a la baja y registró en junio una variación interanual de 2,7%.

Factores externos a la política monetaria explicaron, en buena medida, la desaceleración de la inflación desde diciembre del 2014 y sus desvíos recientes. Además, pese a que la naturaleza de estos eventos es transitoria, su efecto estará aún presente en la mayor parte del segundo semestre del 2015.

De estos factores destacaron: i) la menor presión inflacionaria de origen importado, por los bajos precios de materias primas; en especial petróleo y sus derivados; ii) la reducción en algunas tarifas de servicios públicos, destacando electricidad y; iii) incremento en la oferta de algunos productos agrícolas, con la consecuente reducción en su precio.

Análisis del Entorno FODA durante el año 2014

En el año 2014 la Superintendencia realizó un ejercicio del análisis de los distintos hechos que tienen impacto en el quehacer, tanto aquellos que son internos como externos, con el objeto de tomar en cuenta dentro del “Plan Estratégico” actividades que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas para atacar las debilidades y aquellas amenazas que sean controlables.

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura en la aplicación de un modelo de supervisión basado en riesgos. • Normativa basada en estándares internacionales. • Sistema Gestión de Calidad y certificación ISO 9001-2008. • Personal calificado, competente y con disposición para el aprendizaje. • Ambiente laboral, salarios competitivos e infraestructura adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Normativa desarticulado y disperso. • Definición y ejecución deficiente en el Plan institucional de comunicaciones. • Falta de un plan institucional de desarrollo y actualización del recurso humano. • Necesidad de fomentar los conocimientos en administración de proyectos. • Necesidad de incentivar el trabajo en equipo. • Coordinación entre direcciones internas.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Herramientas de supervisión con alto contenido tecnológico. Infraestructura y actitud para colaborar con la educación en temas previsionales. Cultura organizacional para promover las alianzas estratégicas. Funcionamiento de la organización con reconocimiento internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de mecanismos para depurar la información almacenada en SUPEN. Escaso análisis de la información que recopila la entidad. Ausencia de estrategias concretas para el tratamiento del afiliado como “cliente”.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de alianzas con otras instituciones (nacionales e internacionales) Condiciones tecnológicas y aplicaciones que facilitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la SUPEN. Reformas legales pendientes en pensiones. Existencia de principios internacionales de supervisión. Disposición de la prensa para informar sobre el tema de pensiones. Desarrollo de planes de beneficio en el ROP. Crecimiento en el número de pensionados, los cuales tienen cada vez una mayor conciencia de sus derechos. Mejoramiento de la condición económica de los pensionados que crea un mercado para otros productos previsionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de competencia legal para regular los regímenes básicos más importantes del país (IVM, DNP), así como al SICERE. Bajo nivel en cultura previsional de la sociedad. Falta articulación del sector de seguridad social. Injerencia de los grupos y conglomerados financieros en los entes supervisados. Marco sancionatorio insuficiente. Injerencia política en reformas legales. Bajo nivel de conocimiento técnico del sector supervisado. Crecimiento del sector informal de la fuerza de trabajo. Carencia de instancias judiciales especializadas en temas de pensiones

Análisis de Riesgo para la SUPEN –Resultados al mes de marzo del 2015-

De acuerdo con las normas establecidas para la administración de riesgos, los resultados de la evaluación deben indicar aquellos riesgos denominados no aceptables y que corresponden a los que la institución les dará atención en forma prioritaria. Se consideran riesgos no aceptables aquellos que tengan un impacto medio o alto y con una probabilidad media o alta. En términos del mapa de riesgos serían aquellos cuyas valoraciones medias de impacto y probabilidad, los ubican en los tres cuadrantes superiores derechos, señalados con rojo en el cuadro adjunto.

Cuadro 4

Impacto	Alto	Medio	Critico	Critico
	Medio	Normal	Medio	Critico
	Bajo	Normal	Normal	Medio
		Bajo	Medio	Alto
		Probabilidad de Ocurrencia		

De acuerdo con lo anterior los riesgos serán clasificados de la siguiente forma:

- **Crítico:** No aceptable, requiere administración de riesgos con prioridad.
- **Medio:** Riesgo que debe ser vigilado y en caso de que se estime conveniente, se deben definir medidas para su administración.
- **Normal:** Riesgo aceptable.

La evaluación de riesgos permitió establecer el nivel de riesgo para las categorías específicas de riesgo: personas, procesos, tecnología de la información, legal, eventos externos y estratégicos, para cada uno de los procesos evaluados durante el año 2014. Posteriormente, se analizan los riesgos considerados no aceptables, según la norma establecida para la SUPEN.

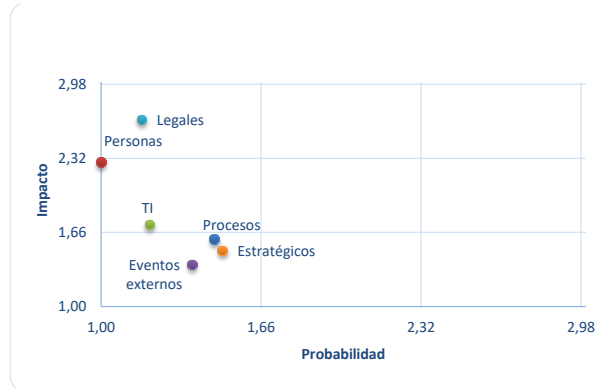
Las prioridades de recuperación para casos de emergencias están establecidas según acuerdo del Comité Ejecutivo en el Plan de Contingencias vigente, que fue aprobado en sesión del 1 de noviembre de 2012.

En los apartados siguientes se detallan principalmente los riesgos no aceptables. En caso que las categorías de riesgos calificadas como normales tengan eventos de riesgo definidos con probabilidad e impacto medio o alto, los encargados de cada proceso deben evaluarlos y considerar las medidas de mitigación pertinentes.

Cabe mencionar, que a raíz del pase de servicios informáticos a la “nube” se revisó el documento “Acuerdos de Servicio de TI” donde se define, en conjunto con todos los procesos, el inventario de los servicios informáticos, sus horarios, compromisos de TI y de los usuarios y su nivel de criticidad.

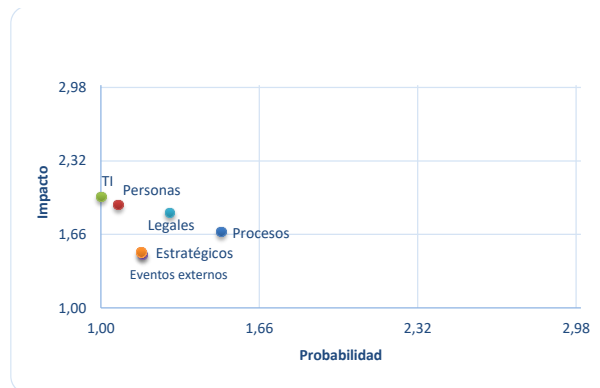
RESULTADO: PLANIFICACIÓN Y NORMATIVA

GRÁFICO 6: MAPA DE RIESGOS RESIDUALES PYN



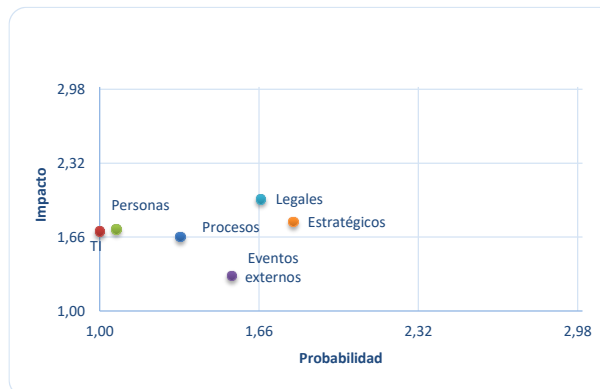
RESULTADO: SUPERVISIÓN DE RÉGIMENES DE CAPITALIZACIÓN INDIVIDUAL

GRÁFICO 7: MAPA DE RIESGOS RESIDUALES RCI



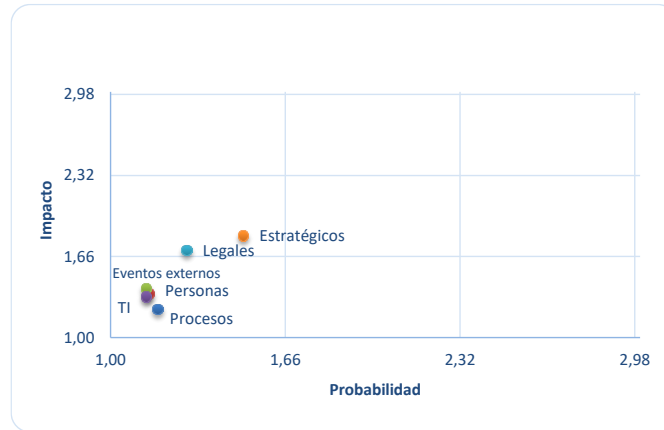
RESULTADO: SUPERVISIÓN DE RÉGIMENES DE CAPITALIZACIÓN COLECTIVA

GRÁFICO 8: MAPA DE RIESGOS RESIDUALES RC



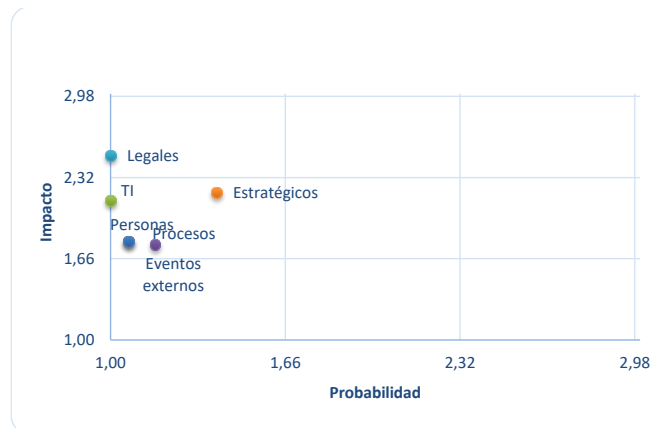
RESULTADO: ASESORÍA JURÍDICA

GRÁFICO 13: MAPA DE RIESGOS RESIDUALES AJ



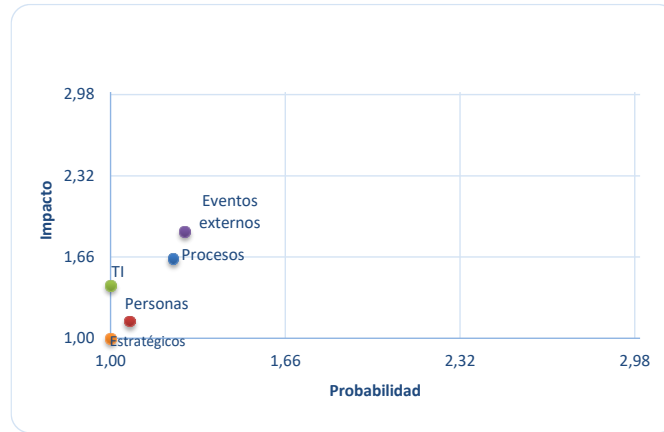
RESULTADO: COMUNICACIÓN Y SERVICIOS (GESTIÓN DE RECURSOS)

GRÁFICO 15: MAPA DE RIESGOS RESIDUALES C Y S



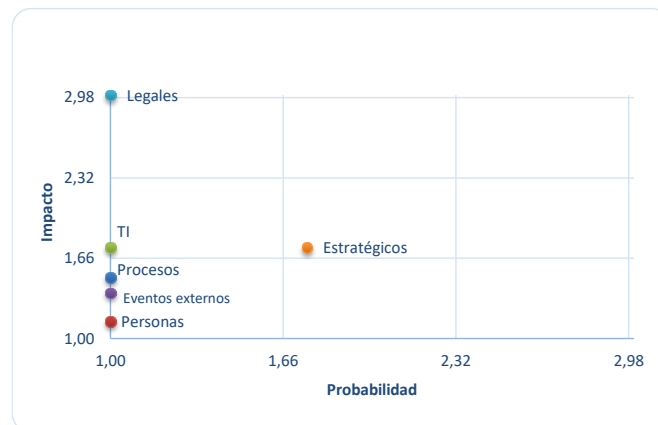
RESULTADO: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

GRÁFICO 17: MAPA DE RIESGOS RESIDUALES TI



RESULTADO: REVISIÓN POR DESPACHO

GRÁFICO 19: MAPA DE RIESGOS RESIDUALES DS



Riesgos Detectados

Luego del ejercicio de valoración de riesgos, se determinó los riesgos “aceptables” y “no aceptables” para cada proceso en la Sección III “Resultados”; entre todas las categorías se revisaron cuáles eventos de riesgo habían sido catalogados con mayor probabilidad e impacto.

Los siguientes eventos coincidieron en cuatro o cinco de los siete procesos consultados, de ahí, se puede afirmar que los principales riesgos detectados de manera general en los procesos de SUPEN son los listados a continuación.

Cabe mencionar que los eventos “no conformación del CONASSIF” y el “marco sancionatorio inefectivo” se mantienen de años anteriores.

Riesgos	Medidas de mitigación vigentes
Relacionados con personas	
Acuerdos con agentes externos en perjuicio de la Institución	Diferentes niveles de revisión que permiten prevenir o identificar estas situaciones. Trabajo en Equipo. Transparencia en el sistema de trámites. Reglamentos, normativa, Ley de Contratación Administrativa, políticas y procedimientos internos.
Incumplimiento o retraso injustificado en la atención de encargos, documentos, tareas o trámites.	Supervisión de jefaturas. Coordinación Interna. Balance de cargas. Monitoreo de indicadores y registros. Rendimiento y rendición de cuentas. Sistema de Gestión de Calidad, sistema de trámites, herramientas electrónicas.
Relacionados con procesos	
Desbalance en cargas de trabajo.	Finalización de procesos de contratación. Acciones de jefatura: asignación equitativa, redistribución de funciones. Comunicación asertiva, sistema de trámites. Acatamiento de indicaciones de los estudios internos y externos. Procedimientos de trabajo.
Riesgos por eventos externos	
Fallas en el edificio (agua, ascensor, aire acondicionado, etc.)	Coordinación del Área Comunicación y Servicios con la administración del edificio. Mantenimiento del edificio.
Riesgos jurídicos	
Marco sancionatorio inefectivo (Falta de tipificación de algunas conductas irregulares, por el impacto que ello puede tener en el logro de los objetivos).	A partir del informe de riesgos de 2011 se detectó este riesgo, para el que se abrió un proyecto institucional (Reforma a la Ley N°7523, Régimen privado de pensiones complementarias, marco sancionatorio) cuyo fecha estimada de finalización es junio del 2015 ² . Es coordinado por la Directora Jurídica y el Líder de Normativa.
Riesgos estratégicos	
No conformación del CONASSIF	Es un riesgo exógeno a la SUPEN pero que ha impactado las funciones de la Superintendencia. Como medidas de mitigación se han celebrado sesiones extraordinarias para aprobar temas urgentes como por ejemplo, el presupuesto. Se ha utilizado la figura del funcionario de hecho. La SUPEN preparó el proyecto de reforma del segundo párrafo del artículo 35 de la Ley N° 7523, Régimen Privado de Pensiones Complementarias y Reformas a la Ley Reguladora del Mercado

² En revisión del Plan Estratégico del 20 de marzo del 2015 se aprobó cambiar la fecha de finalización de este proyecto para diciembre de 2016.

Riesgos	Medidas de mitigación vigentes
	de Valores y del Código de Comercio, Expediente 17916. Este proyecto fue acogido por el diputado Francisco Chacón, se encuentra en el orden del día de la Comisión Legislativa Plena Tercera y cuenta con un dictamen afirmativo. Por medio de esta iniciativa se adiciona el párrafo segundo del artículo 35 de la Ley N°7523, Régimen Privado de Pensiones Complementaria y se autoriza a la Junta Directiva del Banco Central para que, en tanto la Asamblea de Trabajadores del Banco Popular y de Desarrollo Comunal no se encuentre en condición de proponer la terna a que se refiere la Ley, pueda designar en el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, de manera temporal, al miembro que represente a dicha Asamblea.

1.2.4. Marco Filosófico Institucional

Define la filosofía de la organización, la cual se indica a continuación:

➤ **VISIÓN:**

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

➤ **MISIÓN:**

Promover pensiones dignas

➤ **VALORES INSTITUCIONALES:**

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.

➤ **POLÍTICA DE CALIDAD:**

El personal de la Superintendencia de Pensiones apoyado en el Sistema de Gestión de Calidad y en beneficio de los afiliados al Sistema Nacional de Pensiones, se compromete a:

- Alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.
- Cumplir la normativa de control interno.
- Mantener la eficacia y el mejoramiento continuo.

Objetivos Estratégicos

Objetivo 1: Vigilar a los participantes en el Sistema Nacional Pensiones.

Objetivo 2: Fortalecer el sistema de pensiones y el ahorro laboral.

Objetivo 3: Empoderar al afiliado.

Indicador de cumplimiento del objetivo 1 (Vigilar a los participantes en el Sistema Nacional Pensiones.)

Primero: Entidades supervisadas bajo MSBR mejorado

Fuente del dato: Informes de rendición de cuentas de Divisiones de Supervisión³

Segundo: Cantidad de regulados que gestionen adecuadamente los riesgos relevantes

Fuente del dato: Mapas de Riesgo del Supervisor.

Meta para el objetivo

Línea Base	2016	2017	2018	2019	2020
1. Implementación MSBR					
Porcentaje de entidades	29%	64%	100%		
2. Gestión riesgos relevantes					
Cantidad de entidades		4	6	8	14

³ Revisión por la Dirección, ejercicio requerido por el Sistema de Gestión de Calidad para seguimiento de operaciones en la SUPEN

Indicadores de cumplimiento del objetivo 2 (Fortalecer el sistema de pensiones y el ahorro laboral)

Primero: Cierre de brecha para alcanzar sostenibilidad.

Fuente del dato: Estudios actuariales de los regímenes básicos.

Segundo: Porcentaje población no cubierta por SNP.

Fuente del dato: Estadísticas del INEC para población mayor de 65 años y datos suministrados por los gestores para el total de pensionados.

Tercero: Cantidad de personas que realizan aportes voluntarios.

Fuente del dato: Estadísticas de aportación de la SUPEN.

Meta para el objetivo

Línea Base	2016	2017	2018	2019	2020
1. Cociente de reserva					
2,8 años				2,85	2,9
2. Razón: Población no pensionada					
38%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
3. Ahorro Voluntario					
1.83%			+1 p.p	+1 p.p	+1 p.p

Indicador de cumplimiento del objetivo 3 (Empoderar al afiliado)

Primero: Reducción de afiliados automáticos

Fuente del Dato: Estadísticas de SICERE

Segundo: Reducción de tiempos en la atención de quejas y consultas ante los gestores

Fuente del dato: Información reportada por los gestores

Tercero: Cantidad de afiliados que consulta expediente electrónico previsional

Fuente del dato: Sistema administrador del expediente electrónico previsional

Meta para el objetivo

Línea Base	2016	2017	2018	2019	2020
1. Automáticos					
99%		-1%	-1%	-5%	-5%
2. Plazos de atención de quejas y consultas					
Base 2017			-1%	-1%	-1%
3. Uso expediente electrónico					
				10.000	11.000

Proyectos Estratégicos

Con el propósito de cumplir con los objetivos citados, la SUPEN decidió cuáles serían los planes de acción que ejecutaría en los distintos años, según las prioridades definidas. Es importante indicar que estos planes de acción tienen impacto en los distintos productos que ofrece la Superintendencia.

RESUMEN DEL PORTAFOLIO PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Objetivos	Proyectos
Vigilar a los participantes en el Sistema Nacional Pensiones	Proyecto 1: Aplicación de la supervisión basada en riesgos (SBR) Proyecto 2: Reglamento de inversiones Proyecto 3: Reducción de costos innecesarios de la industria Proyecto 4: Revisión de la normativa emitida Proyecto 5: Marco sancionatorio Proyecto 6: Potestades de supervisión
Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral	Proyecto 7: Coordinación de un dialogo nacional de temas previsionales Proyecto 8: Aumentar el ahorro previsional Proyecto 9: Auxilio para el desempleo
Empoderar al afiliado	Proyecto 10: Reglamento de disciplina de mercado Proyecto 11: Reglamento de productos autorizados Proyecto 12: Expediente previsional Proyecto 13: Afiliación automática Proyecto 14: Simplificación de Trámites

1.3 Matriz de Articulación de Plan Presupuesto (MAPP).

Presenta la vinculación del Plan Nacional de Desarrollo con el Plan Operativo Institucional.

En este caso en particular la MAPP aún no ha sido aprobada por el Ministerio.

(Anexo 8).

2. PLAN PRESUPUESTO

2.1 Presentación

En esta sección se detallan los ingresos y egresos presupuestados para el ejercicio económico del año 2016. Se presenta un presupuesto total por la suma de ₡5.197.891 miles de colones. Con estos recursos la administración procura institucionalmente cumplir con lo establecido en la misión y visión, y por ende ejecutar a cabalidad las obligaciones encomendadas por Ley.

2.2 Directrices para la Formulación del POI -Presupuesto

En la sección “Documentos” se adjunta una copia de los directrices dictadas por el CONASSIF y aprobadas por la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, relacionadas con la formulación del POI -Presupuesto para el año 2016, la cuales fueron tomadas en consideración durante todo el proceso de formulación.

2.3 Plan de Trabajo

En los anexos se presentan de manera detallada, la vinculación de los objetivos, metas, así como, los Indicadores de Gestión, planteados en el Plan Operativo Institucional (POI) de la SUPEN para el 2016, para cada una de las Divisiones, Departamentos o Áreas, con su respectivo indicador de medida. Como complemento a esa información se presentan las tablas que contienen el detalle de la Planificación Agregada.

2.3.1. Objetivos y Metas de las Instancias / Planificación Agregada.

# ANEXO	DEPENDENCIA	OBJETIVO
1	Despacho	Presenta la vinculación del Plan Nacional de Desarrollo con el Plan Operativo Institucional
2	Área Comunicación Servicios	Vinculación de Objetivos, Metas e Indicadores de Gestión
3	División Jurídica	Vinculación de Objetivos, Metas e Indicadores de Gestión
4	División de Planificación y Normativa	Vinculación de Objetivos, Metas e Indicadores de Gestión
5	División de Supervisión Regímenes Colectivos	Vinculación de Objetivos, Metas e Indicadores de Gestión
6	División de Supervisión Regímenes Capitalización Individual	Vinculación de Objetivos, Metas e Indicadores de Gestión
7	MAPP	Vinculación de Objetivos, Metas e Indicadores de Gestión

2.3.2. Resumen de Metas Institucionales.

# META	ENUNCIADO
DESPACHO	
1	Tener, en promedio, los indicadores de cumplimiento de metas de toda la SUPEN con nota superior al 85%.
DIVISIÓN JURÍDICA	
2	Tramitar en tiempo las solicitudes de asesoría jurídica, denuncias y/o consultas jurídicas; las denuncias y/o consultas de los afiliados y los trámites judiciales.
3	Tramitar en un tiempo promedio no superior de seis meses calendario los procedimientos administrativos iniciados por la SUPEN.
4	Participar en el desarrollo de proyectos, actividades especiales y capacitación.
DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y NORMATIVA	
5	Participar en el cumplimiento de los indicadores del Plan Estratégico, el desarrollo y seguimiento del portafolio de proyectos y los estudios especiales.
6	Revisar el marco regulatorio semestralmente para actualizarlo y tramitar las solicitudes de proyectos, autorizaciones y criterios técnicos solicitados dentro de los plazos acordados.
7	Participar en el desarrollo de proyectos, actividades especiales y capacitación.
DIVISIÓN SUPERVISIÓN DEL RÉGIMENES COLECTIVOS	
11	Ejecutar la supervisión de los regímenes colectivos del Sistema Nacional de Pensiones.
12	Participar en el desarrollo de proyectos, actividades especiales y de capacitación.
DIVISIÓN SUPERVISIÓN DEL RÉGIMEN DE CAPITALIZACIÓN INDIVIDUAL	
13	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.
14	Participar en el desarrollo de proyectos, actividades especiales y de capacitación.
ÁREA COMUNICACIÓN Y SERVICIOS	
15	Ejecutar el 100% de las labores programadas en el Plan de Comunicación y en la aplicación de herramientas relacionadas (percepción, quejas).
16	Atender el 100% de los requerimientos en gestión de recursos y del Sistema de Gestión de la Calidad.
17	Participar en el desarrollo de proyectos, actividades especiales y de capacitación.

2.3.3 Indicadores de Gestión

Los indicadores son un conjunto de datos que ayudan a medir la evolución de un proceso o actividad, para tal propósito la SUPEN definió los siguientes indicadores de gestión:

Documento referencia	Objetivo	Frecuencia	Fórmula del indicador	Tipo de indicador	Meta
Estratégicos					
Plan Estratégico	Promover que las entidades supervisadas identifiquen y gestionen los riesgos basadas en criterios prudenciales con el fin de proteger los intereses de los afiliados.	anual	Cumplimiento del cronograma de trabajo del proyecto	Economía	Proyecto implementado en enero 2016.
Plan Estratégico	Contar con procesos y modelo de gobierno de tecnologías de información que colabore en la consecución de los objetivos institucionales antes de enero 2016 y mantener actualizadas las soluciones tecnológicas en los servicios prestados por TI.	anual	Cumplir estándares internacionales en los procesos de tecnologías de información para la prestación de servicios, desarrollo y adquisición de aplicaciones Cumplimiento de los cronogramas de trabajo de los proyectos sobre actualización de servicios de TI.	Economía	Cumplir cuatro componentes bajo el estándar ITIL v3 y alcanzar nivel 3 según CMMI antes de enero de 2016. Proyectos implementados según la planificación fijada.
Plan Estratégico	Mejorar la tasa de remplazo del Sistema Nacional de Pensiones.	anual	Tasa de remplazo de los nuevos pensionados	Calidad	Aumentar en 1% anual la tasa de remplazo del sistema nacional de pensiones.
Plan Estratégico	Propiciar una mejor gestión de los regímenes en la atención al cliente.	anual	Cumplimiento de los cronogramas de trabajo de los proyectos.	Economía	Proyectos implementados según la planificación fijada.
Comunicación					
F CIN 01.0.1 Plan de Comunicación	Fomentar en la población el desarrollo de una cultura previsional con el propósito de crear conciencia de la importancia de la pensión.	trimestral	Tasa de realización de actividades = $\text{TRA} = \frac{\text{Cantidad de actividades ejecutadas}}{\text{Cantidad de actividades programadas}} \times 100\%$	Eficacia	$\text{TRA} \geq 90\%$
F CIN 02.2.2 Bitácora de quejas y sugerencias	Fomentar en la población el desarrollo de una cultura previsional con el propósito de crear conciencia de la importancia de la pensión.	trimestral	% de quejas atendidas en plazo (4 días hábiles) = $\%QP = \frac{\text{total de quejas en plazo}}{\text{total de quejas tramitadas}} \times 100$	Calidad	$\%QP = 100\%$
Encuesta diagnóstico conocimiento y percepciones sobre el Sistema Nacional de Pensiones	Fomentar la comunicación con los afiliados y la sociedad	bianual	De la encuesta nacional de diagnóstico de conocimientos se evaluará cada dos años el resultado de las preguntas: -Definir los requisitos para obtener una pensión del régimen básico al que está adscrito. -Precisar los requisitos para obtener la pensión del régimen obligatorio complementario.	Economía	Aumento de 1,5% en cada evaluación.

Documento referencia	Objetivo	Frecuencia	Fórmula del indicador	Tipo de indicador	Meta
			-Puntualizar la importancia de contar con pensión del régimen voluntario complementario. -Señalar al ente responsable de supervisar y/o fiscalizar las pensiones en el país.		
Gestión de Recursos					
Sistema de Control de Presupuesto	Gestionar oportunamente los recursos humanos, materiales, financieros y servicios administrativos de acuerdo con los requerimientos y disposiciones institucionales.	trimestral	% de ejecución presupuestaria = %EP = (monto ejecutado/presupuesto aprobado) x 100 Cuentas claves a medir: a. Consultorías b. Capacitación c. Información (Comunicación)	Economía	%EP ≥ 90 %
Resultados de la encuesta del cliente interno F SGC 03.0.3	Gestionar oportunamente los recursos humanos, materiales, financieros y servicios administrativos de acuerdo con los requerimientos y disposiciones institucionales.	anual	% Calificación del cliente interno = CCI Calificación conjunta de conforme más muy conforme > 85%	Calidad	Calificación > 85%
Revisión por la Dirección					
F SGC 04.0.2 Informe sobre acciones correctivas y preventivas F SGC 08.0.8 Informe sobre productos no conformes F CIN 02.2.2 Bitácora de quejas o sugerencias	Evaluar la eficacia de los planes de acción propuestos para atender las no conformidades	trimestral	RNC = Cantidad de reincidencias en las no conformidades ** No conformidades registradas en: acciones correctivas, acciones preventivas, productos no conformes, quejas.	Eficacia	RNC = 0
F SGC 04.0.2 Informe sobre acciones correctivas y preventivas F SGC 08.0.8 Informe sobre productos no conformes	Verificar que se implementen medidas para atender las oportunidades de mejora que se detecten a partir de la realimentación con el cliente.	mensual	Tasa de NC vencidas = $NC_{venc} = \frac{\text{Cantidad de NC vencidas}}{\text{Total NC pendientes}} \times 100\%$ ** NC vencidas = Formularios de AC, AP y PNC pendientes con la fecha de atención vencida	Eficacia	$NC_{venc} = 0$
Tareas asignadas en el sistema de trámites F SGC 04.0.2 Informe sobre acciones correctivas y preventivas F SGC 08.0.8 Informe sobre productos no conformes F CIN 02.2.2 Bitácora de quejas o sugerencias Informes de estudios de partes interesadas, encuestas efectuadas	Verificar que se implementen medidas para atender las oportunidades de mejora (OM) que se detecten a partir de la realimentación con el cliente	semestral	Tasa de OM atendidas = $OM_{atend} = \frac{\text{Cantidad de OM atendidas}}{\text{Total OM detectadas}} \times 100\%$ ** OM = recomendaciones de estudio de partes interesadas, encuestas, denuncias, quejas u otras provenientes de clientes que ameriten tomar acciones y ajustes en la SUPEN	Calidad	$OM_{atend} = 100\%$
Supervisión de Regímenes de Capitalización Individual					
P CRO 01 Calificación Riesgo Entidades Autorizadas	Identificar los riesgos del Sistema Nacional de Pensiones, y ejecutar oportunamente las acciones necesarias para que sean mitigados.	trimestral acumulado	%EMR = % Entrega Mapas de Riesgos = (Número mapas de riesgos enviados a la Alta Dirección dentro de los diez días hábiles, siguientes al cierre del trimestre evaluado/Número de mapas programados) *100	Calidad	%EMR = 100%

Documento referencia	Objetivo	Frecuencia	Fórmula del indicador	Tipo de indicador	Meta
Sistema de trámites	Identificar los riesgos del Sistema Nacional de Pensiones, y ejecutar oportunamente las acciones necesarias para que sean mitigados.	anual	%ECRO = % Entrega ECRO a tiempo = (Número de resoluciones entregadas a la Alta Dirección con al menos cinco días hábiles al vencimiento del plazo normativo / Total de resoluciones emitidas en el período evaluado) *100	Calidad	%ECRO > 100%
Sistema de trámites	Identificar los riesgos del Sistema Nacional de Pensiones, y ejecutar oportunamente las acciones necesarias para que sean mitigados.	anual	%CSF = % Entrega CSF a tiempo = (Número de resoluciones entregadas a la Alta Dirección con al menos cinco días hábiles al vencimiento del plazo normativo / Total de resoluciones emitidas en el período evaluado) *100	Calidad	%CSF = 100%
Supervisión de Regímenes de Capitalización Colectiva					
Documentos internos RC: Archivo Excel con el nombre "MatrizIndicRC año x"	Identificar los riesgos de los regímenes de pensiones de beneficio definido, y ejecutar oportunamente las acciones necesarias para promover que sean mitigados.	Trimestral	MRRC = Mapa de riesgos de los Regímenes Colectivos: entregado al Superintendente e Intendente a más tardar el último día hábil del mes siguiente al cierre de cada trimestre. El indicador se determina así: Cero días de atraso: 100% Por cada día hábil de atraso se castiga con un 2%	Calidad	MRRC = 100%
Documentos internos de RC Área asignada a RC en el share point, en la carpeta "Asuntos de la División/Indicadores/año x",	Identificar los riesgos de los regímenes de pensiones de beneficio definido, y ejecutar oportunamente las acciones necesarias para promover que sean mitigados.	Semestral	Archivo Excel en que se llevan las actividades del plan de supervisión de cada régimen y el resultado consolidado, con el nombre "Plan de Supervisión RC año xxx"	Calidad	CPSRC > 95%
Asesoría Jurídica					
Registros División Asesoría Jurídica – Consultas jurídicas	Asesorar a la institución en materia jurídica, y a los usuarios en temas relacionados con el sistema de pensiones, de forma oportuna, precisa y de acuerdo con los requerimientos del consultante (P ASE 01)..	trimestral	Porcentaje de las consultas jurídicas atendidas en los días hábiles previstos según lo siguiente: • Consultas jurídicas complejas D< 30 días hábiles • Consultas jurídicas simples D< 15 días hábiles D = Días hábiles disponibles para tramitar la solicitud	Calidad	Mínimo el 70% de los consultas jurídicas se atienden en los días hábiles previstos
Registros División Asesoría Jurídica - Consultas y denuncias de afiliados o usuarios	Asesorar a la institución en materia jurídica y a los usuarios en temas relacionados con el sistema de pensiones, de forma oportuna, precisa y de acuerdo con los requerimientos del consultante. (PCON 01).	trimestral	Porcentaje de las consultas y denuncias atendidas dentro de los días hábiles disponibles para tramitar, a saber: • Para consultas y denuncias simples D< 10 días hábiles • Para consultas y denuncias complejas D<25 días hábiles	Calidad	Mínimo el 70% de los consultas y denuncias se atienden en los días hábiles previstos

Documento referencia	Objetivo	Frecuencia	Fórmula del indicador	Tipo de indicador	Meta
Registros División Asesoría Jurídica - Procedimientos administrativos	Asesorar a la institución en el ejercicio de la potestad sancionatoria de forma oportuna (P FAS 01).	trimestral	Tiempo de Procedimientos Administrativos = M M = Meses disponibles para remitir al Superintendente el informe final, con recomendación de los procedimientos administrativos.	Eficacia	$M \leq 6$ meses
Registros División Asesoría Jurídica - Recursos administrativos	Asesorar a la institución en materia jurídica y a los usuarios en temas relacionados con el sistema de pensiones, de forma oportuna (P ASE 03).	trimestral	Porcentaje de las recursos administrativos atendidos en los días hábiles previstos según lo siguiente: • Recursos complejos D < 30 días hábiles • Recursos simples D < 15 días hábiles D = Días hábiles disponibles para tramitar la solicitud	Calidad	Mínimo el 70% de los recursos se atienden en los días hábiles previstos
Registros División Asesoría Jurídica - Recursos administrativos	Asesorar a la institución en materia jurídica y a los usuarios en temas relacionados con el sistema de pensiones, de forma oportuna (P ASE 03).	anual	Total de recursos administrativos no revocados ni total ni parcialmente por CONASSIF /total de recursos administrativos presentados al CONASSIF*100	Calidad	Mínimo el 90% de recursos administrativos no son revocados total o parcialmente por CONASSIF
Planificación					
Informes de revisión por la Dirección	Gestionar el desarrollo de la planificación estratégica institucional.	semestral	Documentado en la Nota Técnica que acompaña el Plan Estratégico y que se presenta en los ejercicios de Revisión por la Dirección.	Economía	Alcanzar el porcentaje declarado para cada año
Sitio Institucional de Proyectos	Gestionar la administración del portafolio institucional de proyectos.	mensual semestral	Cálculo mensual P= Proyectos, la referencia a proyectos incluye las mejoras. Variables para el cálculo: %A= Porcentaje de avance de la actividad FF = Fecha de finalización de la actividad H = Día en que se calcula el indicador Se calcula por actividad planificada: Ver semáforos En caso de dos o más actividades a evaluar, el proyecto hereda la valoración más baja, siendo rojo el más bajo, seguido de amarillo y posteriormente el verde. Semestralmente se reportará los resultados de la gestión: AP=Porcentaje de proyectos con actividades atrasadas con poco avance. Fórmula AP= Cantidad de proyectos en rojo / Número total de proyectos activos * 100	Economía	Cumplir la fecha de entregas de los proyectos AP < 10%

Documento referencia	Objetivo	Frecuencia	Fórmula del indicador	Tipo de indicador	Meta
Portal Institucional (FORMULARIO)	Tramitar las solicitudes de información y estudios particulares.	semestral	Calif= Calificación del Director de Planificación y Normativa Fórmula: Promedio simple de las notas de los estudios finalizados en el período en cuestión. Criterios / Puntos Puntualidad: 20 Cumplimiento de alcance original: 20 Análisis: 20 Errores ortográficos y de forma: 10 Creatividad: 15 Esfuerzo: 15 TOTAL: 100	Calidad	Presentar estudios que cumplan con los requisitos del proceso: Calif > 90
Normativa					
Sitio proyectos, mejoras y mantenimientos	Mantener el marco regulatorio del Sistema Nacional de Pensiones alineado con: a. La protección de los intereses de los afiliados. b. La adecuada gestión de los riesgos del Sistema Nacional de Pensiones. c. La aplicación de las mejores prácticas de gestión en los participantes.	semestral	$NR = NE / NV * 100\%$ Porcentaje de Reglamentos revisados (Producto terminado). NE= Reglamentos revisados de acuerdo al cronograma NV= Reglamentos vigentes en la página web	Eficacia	Cumplir el 100% del cronograma de revisión de reglamentos al menos cada tres años.
Bitácora (registro) de las autorizaciones o aprobaciones documentado en el portal.	Tramitar oportunamente las solicitudes de aprobación y autorización requeridas por los participantes del Sistema Nacional de Pensiones.	trimestral	Para cada tipo de autorización o aprobación se utiliza un indicador. Dicho indicador mide la cantidad de días efectivos tramitados. Permite determinar si una solicitud de autorización o aprobación se acerca al límite de plazo para la aplicación del silencio positivo. $\%A = \% \text{ de autorizaciones o aprobaciones} = \text{días efectivos de trámite por PYN} / \text{días de plazo legal}$	Calidad	Utilizar, en P y N, el 65% del plazo declarado en la publicación realizada en La Gaceta por la SUPEN.

2.4 Presupuesto Expresión Financiera del Plan Operativo Institucional

En la sección se puntualiza la composición del presupuesto para el ejercicio económico del 2016.

# CUADRO	TÍTULO	OBJETIVO
1	Presupuesto de ingresos	Total de presupuesto de ingresos requeridos para la ejecución presupuestaria del 2016
2	Comparativo de ingresos y egresos	Cuadro de ingresos y egresos presupuestados a nivel de las principales cuentas.
3	Presupuesto detallado de egresos	Detalle a nivel de subcuenta, cuenta y total del presupuesto de egresos
4	Detalle de los principales rubros de egresos	Descripción de la justificación detallada de los principales rubros de egresos
5	Presupuesto ordinario de egresos por meta	Descripción detallada del objetivo general de la instancia, número de funcionarios, horas / hombre, porcentaje asignado, monto total asignado a salarios, transferencias corrientes, inversiones, asignación de cuentas y total.
6	Comparativo de la evolución del gasto por cuenta durante los tres últimos periodos	Porcentaje relativo a cada sub-cuenta y porcentaje de variación con de los últimos 3 años.
7	Comparativo de la evolución del gasto del año presupuestado	Comportamiento estimado de los egresos a nivel de las principales cuentas con respecto al gasto del presente año
8	Presupuesto resumen y gráfico de composición	Cuadro resumen de las cuentas principales y gráficos de composición del gasto.
9	Gráfico de evolución anual de recursos	Detalle del presupuesto y ejecución últimos cuatro años.
10	Programa de Inversión y Justificación de Partidas.	Resumen de las inversión y los resultados esperados.
11	Detalle de Viajes y Capacitación	Detalle de los viajes oficiales y de capacitación.

2.5 Plan de Inversiones y Justificación de Partidas.

En el siguiente cuadro se presenta un detalle de las inversiones programadas para el año 2016 (Quitar el logo en el cuadro)

Cuadro # 10
Plan de Inversiones y Justificación de Partidas para el Año 2016
 (En miles de colones)

Cuenta	REQUERIMIENTO PARA EL PERÍODO- POI/2016		JUSTIFICACIÓN DEL REQUERIMIENTO				
	Nombre del bien o artículo	Cantidad	Necesidad que resuelve	Resultado asociado con el bien	Operaciones normales apoyadas con el bien	Diferentes proyectos estratégicos apoyados con el bien	Costo Total
	<i>INSTANCIA</i>						
	<i>Gestión Administrativa</i>						
5.01.04	Sillas de trabajo	5	Dotar al personal de equipo básico	Mejorar la infraestructura de trabajo	Mejorar las condiciones de trabajo	Plan de compras	650
5.01.04	Sillas de sala de reuniones	8	Dotar a la sala de reuniones de equipo	Mejorar la infraestructura de trabajo	Mejorar las condiciones de trabajo	Plan de compras	1,200
5.01.05	Desfibrilador	1	Dotar al consultorio de equipo	Mejorar la infraestructura de trabajo	Mejorar las condiciones de trabajo	Plan de compras	5,000
5.01.07	Pizarras	2	Dotar al personal de equipo básico	Mejorar la infraestructura de trabajo	Mejorar las condiciones de trabajo	Plan de compras	510
5.01.99	Extintores	5	Tener equipo para atender un siniestro	Mejorar las herramientas de trabajo de los funcionarios	Labores de mitigación de eventos	Plan de compras	650
5.01.99	Microondas	1	Dotar al comedor de equipo básico	Mejorar la infraestructura de trabajo	Mejorar las condiciones de trabajo	Plan de compras	180
5.99.03	Programa de auditoría IDEA	1	Mantener actualizada la versión de programas de cómputo	Mejorar las herramientas de trabajo de los funcionarios	Mejorar la tecnología de usuario final	Plan de mantenimiento SuPen	1,423
5.99.03	Programa de auditoría Team Mate	1	Mantener actualizada la versión de programas de cómputo	Mejorar las herramientas de trabajo de los funcionarios	Mejorar la tecnología de usuario final	Plan de mantenimiento SuPen	3,613
	TOTAL GENERAL						13,226

2.6 Plan de Capacitación Institucional.

En la sección denominada “documentos” se incluye copia del Plan de Capacitación detallado.

2.7 Plan Estratégico Informático con junto con la BCCR.

En la sección denominada “documentos” se adjunta copia del Plan Estratégico Informático.

2.8 Estructura de Puestos

Adicionalmente, a efectos de identificar la composición de la estructura de plazas, según la categorización de puestos señalada en el Manual de Actividades Ocupacionales del Banco Central de Costa Rica, se está utilizando la siguiente nomenclatura a efectos de presentar en el cuadro adjunto la estructura de puestos por instancias:

CATEGORIA	NIVEL	PUESTO
Ejecutivo	EJECUTIVO	Superintendente e Intendente
Auditor		Auditor y Sub-auditor Interno
Director		Director General / Director de Supervisión
PGB5		Asesor
Director		Director de Departamento / Líder de Supervisión
PGB4	Profesional en Gestión Bancaria	Coordinador de área / Supervisor Principal
PGB3		Personal operativo según requerimientos profesionales. / Supervisor 2
PGB2		Personal operativo según requerimientos profesionales. / Supervisor 1
PGB1		Personal operativo según requerimientos profesionales
PGI3	Profesional en Gestión Informática	Personal operativo según requerimientos profesionales.
PGI2		Personal operativo según requerimientos profesionales. / Supervisor Tecnologías de Información
PGI1		Personal operativo según requerimientos profesionales.
PGA1	Profesional Gestión Auditoría Interna 3	Personal operativo de la Auditoría Interna según requerimientos profesionales. / PGA13
TSI2	Técnicos en Servicios Institucionales	Personal operativo según requerimientos profesionales
TSI1		
ASI2	Asistentes de Servicios Institucionales	Secretarias, mantenimiento, recepcionista
ASI1		
ASG2	Asistentes de Servicios Generales	Choferes y misceláneos
ASG1		

**Resumen general de la relación de puestos de plazas fijas,
SUPERINTENDENCIA GENERAL DE PENSIONES (SUPEN), año 2016**

Categoría	Clase de puesto	Escala	Salario base 2015	SUPEN	
				Número de puestos	Total anual (miles)
02	Auditor Interno	G. Global	1,122,147		0
03	Intendente	G. Global	1,181,206	1	68,793
04	Superintendente	G. Global	1,603,715	1	93,400
02	Asistente Servicios Generales 2	Global	114,734	3	20,172
02	Asistente Servicios Institucionales 1	Global	114,734	3	20,172
03	Asistente Servicios Institucionales 2	Global	123,977	2	14,531
04	Técnico Servicios Institucionales 1	Global	161,124		0
05	Técnico Servicios Institucionales 2	Global	173,091	1	10,144
06	Profesional Gestión Bancaria 1	Global	245,109		0
07	Profesional Gestión Bancaria 2	Global	303,933	2	35,623
07	Supervisor 1	Global	303,933	8	142,493
08	Profesional Gestión Auditoría Interna 3	Global	372,494	0	0
08	Profesional Gestión Bancaria 3	Global	372,494	15	327,445
08	Supervisor 2	Global	372,494	16	349,274
08	Supervisor TI	Global	372,494	2	43,659
09	Ejecutivo de Area	Global	459,618		0
09	Profesional Gestión Auditoría Interna 4	Global	459,618		0
09	Profesional Gestión Bancaria 4	Global	459,618	3	80,806
09	Supervisor Principal	Global	459,618	5	134,677
10	Director de Departamento	Global	771,089	2	90,378
10	Líder de Supervisión	Global	771,089	2	90,378
11	Profesional Gestión Bancaria 5	Global	774,247	1	45,374
12	Director de División	Global	1,085,543	1	63,617
12	Director de Supervisión	Global	1,085,543		0
05	Asistente Servicios Generales 1	Pluses	48,444		0
06	Asistente Servicios Generales 2	Pluses	51,630	0	0
07	Asistente Servicios Generales 2	Pluses	55,035		0
08	Asistente Servicios Institucionales 1	Pluses	58,678	0	0
09	Asistente Servicios Institucionales 2	Pluses	62,573	2	6,963
10	Técnico Servicios Institucionales 1	Pluses	66,742		0
12	Técnico Servicios Institucionales 2	Pluses	82,075		0
21	Profesional Gestión Bancaria 2	Pluses	137,171	0	0
22	Profesional Gestión Auditoría Interna 3	Pluses	152,428		0
22	Profesional Gestión Bancaria 3	Pluses	152,428	0	0
22	Supervisor 2	Pluses	152,428	2	16,962
25	Ejecutivo de Area	Pluses	189,843		0
25	Profesional Gestión Bancaria 4	Pluses	189,843		0
25	Supervisor Principal	Pluses	189,843	3	31,689
31	Director de Departamento	Pluses	270,012		0
31	Líder de Supervisión	Pluses	270,012	2	30,047
36	Director de División	Pluses	391,563	1	21,787
36	Director de Supervisión	Pluses	391,563	2	43,573
Total				80	1,781,958

Reconocimiento por anualidad	<u>122,843</u>
Remuneración adicional	765
Asignación profesional	28,584
Prohibición	60,498
Reconocimiento por méritos	139,347
Remuneración adicional ajuste de mercado	4,855
Otros Incentivos	<u>234,050</u>

Total **2,138,850**

**ESTRUCTURA DE PLAZAS POR INSTANCIA
PARA EL AÑO 2016**

FUNCIONARIOS SEGÚN PLAZA																				
NIVEL DIRECCIÓN (Departamento / Área)	EJECUTIVO					PGB				PGI			TSI		ASI		ASG		TOTAL	%
	S/I	A/S	DG	5	DD	4	3	2	1	3	2	1	2	1	2	1	2	1		
Despacho Superintendente / Intendente	2			1															3	3.8%
Auditoría Interna																			0	0.0%
División Jurídica			1			1	4	2											8	10.0%
División Supervisión Regímenes Colectivos			1		2	4	9	4											20	25.0%
División Supervisión Regímenes Capitalización Individual			1		2	4	12	4											23	28.8%
División de Planificación y Normativa			1		2	1	5												9	11.3%
Área Comunicación y Servicios						1	5						1		4	3	3		17	21.3%
TOTAL	2	0	4	1	6	11	35	10	0	0	0	0	1	0	4	3	3	0	80	100%
PORCENTAJE / NIVEL	2.5%	0.0%	5.0%	1.3%	7.5%	13.8%	43.8%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	0.0%	5.0%	3.8%	3.8%	0.0%	100%	

2.9 Justificación pago de cuotas de afiliación a organismos internacionales.

Nombre de la Entidad	Afinidad de los objetivos del organismo con los de la entidad (SUPEN)	Propósitos del Organismo.	Beneficios que obtiene la entidad
<p>Organización Internacional de Sistema de Pensiones IOPS</p>	<p>IOPS pretende establecer un conjunto de principios y estándares internacionales de supervisión y regulación de pensiones. Es una entidad de reciente creación con el patrocinio de la OECD la cual enfatizará en la cooperación e intercambio entre reguladores de pensiones.</p>	<p>Los principales objetivos de la organización son:</p> <p>Promover cooperación internacional para la regulación de las pensiones y facilitar el contacto entre diferentes agencias de supervisión, diseñadores de política pública, académicos e investigadores del tema.</p> <p>Permitir el mejoramiento de estadísticas en el sector pensiones, su divulgación y análisis.</p> <p>Promover y facilitar la comunicación de investigaciones e información entre los diferentes cuerpos reguladores.</p>	<p>La IOPS es un foro de reciente creación cuyo antecedente es el INPRS (International Network of Pension Regulators and Supervisors de la OECD). A diferencia de la AIOS esta red incorpora organismos de supervisión a nivel mundial de los más diversos sistemas de pensión existentes. Constituye una red más amplia de intercambio, análisis y cooperación en el sentido de abarcar esquemas de pensión de beneficio definido.</p> <p>Pertenecer a esta red permitirá a la SUPEN participar en estudios comparativos de diferentes temas regulatorios, participar en la discusión de la elaboración de principios de supervisión mundiales que sirvan de estándar regulatorio local.</p>
<p>Asociación Internacional de Organismos de Supervisión AIOS</p>	<p>La Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones –AIOS– es una entidad civil sin fines de lucro, compuesta por los organismos de supervisión de los sistemas de pensiones de capitalización individual de los siguientes países: Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, México, Perú, Panamá, República Dominicana y Uruguay.</p>	<p>Son objetivos centrales de la AIOS:</p> <p>Fomentar la interrelación entre los organismos encargados de la supervisión y control de la administración de los Fondos de Jubilaciones y Pensiones, tendiente al mejor cumplimiento de sus fines específicos.</p> <p>Destacar la función del Estado, a través de dichos organismos, para garantizar los principios de transparencia, seguridad, legalidad y solidaridad en la administración de los Fondos de Pensiones.</p> <p>Establecer y desarrollar programas de investigación, estudio y capacitación permanente en las cuestiones que hacen a la problemática del sistema previsional basado total o parcialmente en la capitalización</p>	<p>AIOS es un foro latinoamericano de supervisores de fondos de pensión que permite intercambiar, de una manera informal y dinámica, preocupaciones y problemas comunes de regulación, supervisión y diseño de los sistemas de pensión. La AIOS se reúne dos veces al año a fin de realizar una Asamblea anual de miembros y darle seguimiento al trabajo de las comisiones técnicas. Este foro ha logrado emitir un documento de “Mejores prácticas de regulación y supervisión” el cual constituye una guía en el quehacer de los reguladores.</p>

Nombre de la Entidad	Afinidad de los objetivos del organismo con los de la entidad (SUPEN)	Propósitos del Organismo.	Beneficios que obtiene la entidad
		<p>individual.</p> <p>Proveer y facilitar el intercambio de información entre sus miembros en todas las materias que hacen a las funciones que ejercen y, en especial, la referida a legislación, jurisprudencia administrativa y judicial, sistemas operativos, métodos de control, procedimientos y prácticas de supervisión y régimen sancionador.</p> <p>Promover la capacitación y entrenamiento constante y permanente de sus cuadros técnicos y profesionales, y el aprovechamiento de experiencias a través del intercambio de personal especializado, de información y otros medios.</p> <p>Tender a la mayor estandarización posible del marco conceptual y normativo de la regulación y control, de la administración de Fondos de Pensiones.</p> <p>Apoyar, a su solicitud, los cambios de la legislación interna de otros países para que se adopten Sistemas de Pensiones derivados de la capitalización individual.</p> <p>En general, realizar todas las acciones tendientes al fortalecimiento, perfeccionamiento y expansión de los sistemas previsionales de capitalización individual, que no sean contrarias a las leyes nacionales e internacionales y a la ética.</p>	
<p>Conferencia Internacional de Seguridad Social CISS</p>	<p>La CISS es un organismo internacional, técnico, especializado y sin fines de lucro, de carácter permanente, integrado por órganos gubernamentales, instituciones y otras entidades de América, que</p>	<p>La Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS) es un organismo internacional técnico y especializado, de carácter permanente que tiene las siguientes finalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al desarrollo de la seguridad social en los países de América, y cooperar con las 	<p>La afiliación a este organismo permite intercambiar en un foro del más alto nivel experiencias exitosas de reforma, gestión, regulación y supervisión de sistemas de pensiones a nivel interamericano. Además de ello, el CISS mantiene comisiones permanentes de trabajo en las áreas de Actuaría y</p>

Nombre de la Entidad	Afinidad de los objetivos del organismo con los de la entidad (SUPEN)	Propósitos del Organismo.	Beneficios que obtiene la entidad
	<p>norman, administran, gestionan, supervisan, estudian o investigan uno o más aspectos de la seguridad social.</p> <p>La CISS fue fundada en 1942, en Santiago de Chile y actualmente cuenta con 70 instituciones miembros que representan a 36 países de América.</p>	<p>instituciones y administraciones de seguridad social.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitir declaraciones, adoptar resoluciones y formular recomendaciones en materia de seguridad social, y promover su difusión para que se consideren en las políticas y programas de planificación. • Impulsar la cooperación e intercambio de experiencias entre las instituciones y administraciones de seguridad social y con otras instituciones y organizaciones afines. • Fomentar y orientar la capacitación de recursos humanos al servicio de la seguridad social. 	<p>Financiamiento y actuarial, materias de permanente interés para la SuPen.</p> <p>Finalmente, el CISS cuenta con el Centro Interamericano de Estudios en Seguridad Social, brazo académico que mantiene en forma regular cursos de interés para la Superintendencia. El acceso a estos cursos permite lograr objetivos de capacitación específica, de alto nivel y a un costo razonable para las entidades miembros.</p>
<p>Organización Iberoamericana de Seguridad Social.</p>	<p>Organismo de carácter técnico y especializado, que tiene como finalidad promover el bienestar económico y social mediante la coordinación e intercambio de experiencias en Seguridad Social, con sus oficinas centrales en España. Está constituida por más de 160 instituciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover acciones para la universalización de la Seguridad Social. • Colaborar en el desarrollo de los sistemas de Seguridad Social, prestando asesoramiento y ayuda técnica necesaria a lo miembros. • Actuar como órgano permanente de información y coordinación de experiencias. • Desarrollar y promover el estudio, investigación y perfeccionamiento de los Sistemas Sociales. • Capacitar al personal que desempeña funciones en las instituciones de Seguridad Social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación, asistencia y apoyo técnico a la modernización de la gestión de los sistemas de Seguridad Social. • Actividades de estudio e investigación con carácter general y regional en temas de Seguridad Social. Comprende acciones de Información y Divulgación. • Formación del Recurso Humano en temas de Seguridad Social.

Anexos

3. PLANES OPERATIVOS INSTITUCIONALES

Anexo 1 Despacho

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2016

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		VINCULACIÓN CON OBJETIVOS Y METAS	
Nombre del Proceso	Despacho	Objetivos estratégicos	1. Vigilar a los participantes en el Sistema Nacional de Pensiones. 2. Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral. 3. Empoderar al afiliado.
Objetivo del Proceso	Evaluar la capacidad de la SUPEN para cumplir los objetivos de calidad, así como gestionar medidas para su mejora continua. 1. Evaluar la eficacia de los planes de acción propuestos para atender las no conformidades. 2. Verificar que se implementen medidas para atender las oportunidades de mejora que se detecten a partir de la realimentación con el cliente.	Vinculación con el PND	"Sector política monetaria y supervisión financiera" Fortalecimiento de la regulación y supervisión microprudencial/aplicación de la supervisión basada en riesgos (SBR)
Responsable	Álvaro Ramos Chaves	Clasificador funcional	Asuntos financieros y fiscales

PROGRAMACIÓN ESPECÍFICA

Q	Producto	Objetivo específico	Meta	Detalle de la labor	Fecha de entrega aproximada (Mes o periodo) ^{1/}	Indicador	Cantidad unidad prevista en cada semestre	Cantidad unidad alcanzada		Observaciones / Documento de referencia
								1 Semestre	2 Semestre	
1	Supervisión	Cumplir con el mandato de autorizar, regular, supervisar y fiscalizar el Sistema Nacional de Pensiones, para velar porque los miembros de la sociedad costarricense dispongan de una prestación de acuerdo al régimen al que pertenecen, informar al público al respecto y fomentar la cultura de la previsión.	Tener, en promedio, los indicadores de cumplimiento de metas de toda la Superintendencia con nota superior al 85%.	Efectuar la evaluación del desempeño de toda la organización	Semestral	Promedio de los resultados de los indicadores de los procesos	85%			El Despacho vela por el cumplimiento de los tres productos de la SUPEN (Normativa, Supervisión, Comunicación), para efectos del sistema de la Contraloría se registrará en el producto supervisión

Q	FUNCIONARIO	HORAS HOMBRE DESTINADO POR META ^{2/}			TOTAL	OBSERVACIONES
		1	2	3		
1	Álvaro Ramos Chaves	2000			2000	^{1/} La columna fecha de entrega aproximada se refiere a la fecha mediante la cual se propone cumplir las labores y/o darles seguimiento, de acuerdo con los cronogramas e indicadores que tiene la dependencia. ^{2/} Las horas hombre de trabajo ordinario se estiman en 2.000 horas al año.
2	Mauricio Ávila Valverde	2000			2000	
3	Dulía Romero Jiménez	1960			1960	
HORAS HOMBRE/META		5960			5960	
PESO RELATIVO		100%			100%	
PESO RELATIVO de la meta con respecto al total de horas institucional						

Anexo 2 Comunicación y Servicios

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2016

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		VINCULACIÓN CON OBJETIVOS Y METAS	
Nombre del Proceso	Area Comunicación y Servicios	Objetivos estratégicos	1. Vigilar a los participantes en el Sistema Nacional de Pensiones. 2. Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral. 3. Empoderar al afiliado.
Objetivo del Proceso	1- Fomentar en la población el desarrollo de una cultura previsional con el propósito de crear conciencia de la importancia de la pensión. 2- Gestionar oportunamente los recursos humanos, materiales, financieros y servicios administrativos, de acuerdo con los requerimientos y disposiciones institucionales. 3- Evaluar la capacidad de la SUPEN para cumplir los objetivos de calidad, así como gestionar medidas para su mejora continua.	Vinculación con el PND	"Sector política monetaria y supervisión financiera" Fortalecimiento de la regulación y supervisión microprudencial/aplicación de la supervisión basada en riesgos (SBR)
Responsable	José Ezequiel Arias González	Clasificador funcional	Asuntos financieros y fiscales

PROGRAMACIÓN ESPECÍFICA

Q	Producto	Objetivo específico	Meta	Detalle de la labor	Fecha de entrega aproximada (Mes o periodo) ^{1/}	Indicador	Cantidad unidad prevista en cada semestre	Cantidad unidad alcanzada		Observaciones / Documento de referencia
								1 Semestre	2 Semestre	
1	Comunicación	Propiciar la comunicación interna y externa, mediante la ejecución del plan de comunicación.	Ejecutar el 100% de las labores programadas en el plan de comunicación y en la aplicación de herramientas relacionadas (encuesta, quejas)	Ejecución del plan de comunicación	Trimestral	Promedio de los resultados de los indicadores	100%			
				Resultado de la encuesta nacional (en 4 aspectos)	Bianual					
				Atención de quejas	Trimestral					
2	Supervisión	Atender los requerimientos de Gestión de recursos y del Sistema de Gestión de la Calidad, necesarios para el buen funcionamiento de la organización.	Atender el 100% de los requerimientos en gestión de recursos y el sistema de gestión de la calidad.	Ejecución presupuestaria	Semestral	Promedio de los resultados de los indicadores	100%			El proceso es de apoyo, coadyuva al área sustantiva a cumplir el producto supervisión.
				Calificación del cliente interno	Anual					
				Reincidencias en no conformidades	Trimestral					
				No conformidades vencidas	Mensual					
3	Supervisión	Coadyuvar con la organización en el desarrollo de proyectos, actividades especiales y otras labores (capacitación)	Participar en el desarrollo de proyectos, actividades especiales y capacitación.	Participación en proyectos	De acuerdo con planificación del proyecto	Actividades realizadas/ actividades programadas	100%			El proceso es de apoyo, coadyuva al área sustantiva a cumplir el producto supervisión.
				Participación en actividades especiales (Ejemplo auditorías del SGC, BNEF, PGAI etc.)	Según cronograma					
				Capacitaciones internas, seminarios, cursos, etc.	Según plan de capacitación					

Q	FUNCIONARIO	HORAS HOMBRE DESTINADO POR META ^{2/}			TOTAL	OBSERVACIONES
		1	2	3		
1	José Arias González	600	1000	400	2000	1/ La columna fecha de entrega aproximada se refiere a la fecha mediante la cual se propone cumplir las labores y/o darles seguimiento, de acuerdo con los cronogramas e indicadores que tiene la dependencia. 2/ Las horas hombre de trabajo ordinario se estiman en 1.960 horas al año, excepto para el Encargado del Proceso que se estiman en 2.000 horas.
2	Maricel Valverde Arias	410	1000	550	1960	
3	Danisella Vallejos Naranjo	100	1510	350	1960	
4	Vacante Técnico CyS	100	1510	350	1960	
5	Rusberth Zárate Badilla	100	1510	350	1960	
6	Ana Priscilla Méndez Zúñiga	300	1260	400	1960	
7	Luis Edo. Díaz Barquero	1200	100	630	1930	
8	Jessy Mora Castro	100	1710	150	1960	
9	Maricelle Sánchez Ugalde	100	1710	150	1960	
10	Patricia Lázarus Brizuela	100	1710	150	1960	
11	Rafael Cambronero Campos	50	1860	50	1960	
12	Rafael Salazar Núñez	50	1860	50	1960	
13	Issac Felipe Mésen Castillo	50	1860	50	1960	
14	Guiselle Martínez Fallas	100	1710	150	1960	
15	Claudia Zúñiga Malavassi	100	1710	150	1960	
16	Yendry Montenegro Vargas	250	1560	150	1960	
17	Iliana Alfaro Mora	100	1710	150	1960	
HORAS HOMBRE/META		3810	25290	4230	33330	
PESO RELATIVO		11%	76%	13%	100%	
PESO RELATIVO de la meta con respecto al total de horas institucional						

Anexo 3 División Jurídica

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2016

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		VINCULACIÓN CON OBJETIVOS Y METAS	
Nombre del Proceso	División Jurídica	Objetivos estratégicos	1. Vigilar a los participantes en el Sistema Nacional de Pensiones. 2. Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral. 3. Empoderar al afiliado.
Objetivo del Proceso	Asesorar a la institución en materia jurídica, y a los usuarios en temas relacionados con el sistema de pensiones, de forma oportuna, precisa y de acuerdo con los requerimientos del consultante.	Vinculación con el PND	"Sector política monetaria y supervisión financiera" Fortalecimiento de la regulación y supervisión microprudencial/aplicación de la supervisión basada en riesgos (SBR)
Responsable	Nelly Vargas Hernández	Clasificador funcional	Asuntos financieros y fiscales

PROGRAMACIÓN ESPECÍFICA

Q	Producto	Objetivo específico	Meta	Detalle de la labor	Fecha de entrega aproximada (Mes o periodo) ^{1/}	Indicador	Cantidad unidad prevista en cada semestre	Cantidad unidad alcanzada		Observaciones / Documento de referencia
								1 Semestre	2 Semestre	
1	Supervisión	Atender y tramitar las solicitudes de asesoría jurídica, denuncias, consultas y trámites judiciales	Tramitar en tiempo las solicitudes de asesoría jurídica, denuncias y/o consultas jurídicas; las denuncias y/o consultas de los afiliados y los trámites judiciales	Atender las consultas jurídicas en los días hábiles previstos según lo siguiente: • Consultas jurídicas complejas D< 30 días hábiles • Consultas jurídicas simples D< 15 días hábiles	Semestral	Promedio de los resultados de los indicadores	70%			El proceso es de apoyo, coadyuva al área sustantiva a cumplir el producto supervisión.
				1- Resolver los recursos administrativos en los días hábiles previstos según lo siguiente: • Recursos complejos D< 30 días hábiles • Recursos simples D< 15 días hábiles • Recursos ECRO y CSF D< 60 días hábiles 2- Total de recursos administrativos no revocados ni total ni parcialmente por CONASSIF /total de recursos administrativos presentados al CONASSIF*100 (anual)	1-Semestral 2-Anual					
				Atender las consultas/denuncias en los días hábiles previstos según lo siguiente: • Para consultas simples D< 10 días hábiles • Para consultas complejas D<25 días hábiles • Para denuncias D<30 días hábiles	Semestral					
				Atender los trámites judiciales en los plazos que otorgue el órgano jurisdiccional.	Según requerimiento					
2	Supervisión	Atender en plazo los procedimientos administrativos iniciados por la superintendencia.	Tramitar en un tiempo promedio no superior de seis meses calendario los procedimientos administrativos iniciados por la Superintendencia de Pensiones	Elaborar el informe al final de cada procedimiento tramitado por el Órgano Director	Semestral	Promedio de los resultados de los indicadores	100%			El proceso es de apoyo, coadyuva al área sustantiva a cumplir el producto supervisión.
				Realizar la charla de retroalimentación al área de supervisión respectiva sobre el resultado de los procedimientos administrativos desarrollados	De acuerdo con la finalización de los procedimientos administrativos					
3	Supervisión	Coadyuvar con la organización en el desarrollo de proyectos, actividades especiales y otras labores (capacitación)	Participar en el desarrollo de proyectos, actividades especiales y capacitación	Participación en proyectos	De acuerdo con planificación del proyecto	Actividades realizadas/ actividades programadas	100%			El proceso es de apoyo, coadyuva al área sustantiva a cumplir el producto supervisión.
				Participación en actividades especiales (Ejemplo auditorías del SGC, Educación financiera etc.)	Según cronograma					
				Capacitaciones internas, seminarios, cursos, etc.	Según plan de capacitación					

Q	FUNCIONARIO	HORAS HOMBRE DESTINADO POR META ^{2/}			TOTAL	OBSERVACIONES
		1	2	3		
1	Nelly M. Vargas Hernández	1500	100	400	2000	^{1/} La columna fecha de entrega aproximada se refiere a la fecha mediante la cual se propone cumplir las labores y/o darles seguimiento, de acuerdo con los cronogramas e indicadores que tiene la dependencia. ^{2/} Las horas hombre de trabajo ordinario se estiman en 1.960 horas al año, excepto para la Directora de División que se estiman en 2.000 horas.
2	Jenory Diaz Molina	1500	260	200	1960	
3	Yorlery Avendaño Vega	1460	100	400	1960	
4	Giselle Vargas Berrocal	1460	100	400	1960	
5	Ana Matilde Rojas	1460	100	400	1960	
6	Adrián Hernández Barquero	1910		50	1960	
7	Magda Miranda Alvarado	1910		50	1960	
8	Jorge Enrique Muñoz García	1460	100	400	1960	
HORAS HOMBRE/META		12660	760	2300	15720	
PESO RELATIVO		81%	5%	15%	100%	
PESO RELATIVO de la meta con respecto al total de horas institucional						

Anexo 4 Planificación y Normativa

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2016

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		VINCULACIÓN CON OBJETIVOS Y METAS	
Nombre del Proceso	División de Planificación y Normativa	Objetivos estratégicos	1. Vigilar a los participantes en el Sistema Nacional de Pensiones. 2. Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral. 3. Empoderar al afiliado.
Objetivo del Proceso	1. Gestionar el desarrollo de la planificación estratégica institucional. 2. Gestionar la administración del portafolio institucional de proyectos. 3. Tramitar las solicitudes de información y estudios particulares. 4. Mantener el marco regulatorio del Sistema Nacional de Pensiones alineado con: a. La protección de los intereses de los afiliados. b. La adecuada gestión de los riesgos del Sistema Nacional de Pensiones. c. La aplicación de las mejores prácticas de gestión en los participantes. 5. Tramitar oportunamente las solicitudes de aprobación y autorización requeridas por los participantes del Sistema Nacional de Pensiones.	Vinculación con el PND	Fortalecimiento de la regulación y supervisión micro prudencial/aplicación de la supervisión basada en riesgos (SBR)
Responsable	Porfirio Rojas F./Yanni Sterloff Ch.	Clasificador funcional	Asuntos financieros y fiscales

PROGRAMACIÓN ESPECÍFICA

Q	Producto	Objetivo específico	Meta	Detalle de la labor	Fecha de entrega aproximada (Mes o periodo) ^{1/}	Indicador	Cantidad unidad prevista en cada semestre	Cantidad unidad alcanzada		Observaciones / Documento de referencia
								1 Semestre	2 Semestre	
1	Supervisión	Gestionar el desarrollo de la planificación estratégica institucional y la administración del portafolio de proyectos	Participar en el cumplimiento de los indicadores del Plan Estratégico, el desarrollo y seguimiento del portafolio de proyectos y los estudios especiales	Gestión del Plan Estratégico	Semestral	Promedio de los resultados de los indicadores	90%			Esta División participa en los tres productos de la SUPEN (Normativa, Supervisión y Comunicación).
				Gestionar los proyectos y mejoras	Semestral					
				Desarrollo de consultas, estudios especiales e investigaciones	Semestral					
2	Normativa	Mantener marco regulatorio del Sistema Nacional de Pensiones actualizado y tramitar solicitudes de aprobación y autorización	Revisar el marco regulatorio semestralmente para actualizarlo y tramitar las solicitudes de proyectos, autorizaciones y criterios técnicos solicitados dentro de los plazos acordados	Atención solicitudes autorizaciones (contratos, planes, promotores, comisiones)	Trimestral	Promedio de los resultados de los indicadores	95%			
				Mantener alineado el marco regulatorio con la protección de intereses de afiliados, gestión de riesgos del Sistema Nacional de Pensiones y las mejores prácticas de gestión	Semestral					
3	Supervisión	Coadyuvar con la organización en el desarrollo de proyectos, actividades especiales y otros labores (capacitación)	Participar en el desarrollo de proyectos, actividades especiales y capacitación	Participación en actividades o proyectos de otras entidades o procesos de Supen	De acuerdo con planificación del proyecto	Actividades realizadas/ actividades programadas	100%			
				Participación en actividades especiales (IOPS, OECD, Comités de Superintendencias, auditorías del SGC, ENEF, etc.)	Según cronograma					
				Capacitaciones internas, seminarios, cursos, etc.	Según plan de capacitación					

Q	FUNCIONARIO	HORAS HOMBRE DESTINADO POR OBJETIVO ESPECÍFICO ^{2/}			TOTAL	OBSERVACIONES
		1	2	3		
1	Marjorie Jiménez Varela 3/			2000	2000	^{1/} La columna fecha de entrega aproximada se refiere a la fecha mediante la cual se propone cumplir las labores y/o darles seguimiento, de acuerdo con los cronogramas e indicadores que tiene la dependencia. ^{2/} Las horas hombre de trabajo ordinario se estiman en 1.960 horas al año, excepto para la Directora de División que se estiman en 2.000 ^{3/} Funcionaria asignada al despacho del Presidente del BCCR
2	Porfirio Rojas Fajardo	1372	294	294	1960	
3	Yanni Sterloff Charalampidu	294	1372	294	1960	
4	Rudy Corrales Vega	1568	294	98	1960	
5	Carlos Arias Muñoz	1372	196	392	1960	
6	Rolando Alvarado Mora	1372	196	392	1960	
7	Gianfranco Rodríguez Bovieri	392	1372	196	1960	
8	Juan I. Guzmán Fernández	392	1372	200	1964	
9	Daysi Céspedes López	1372	196	392	1960	
HORAS HOMBRE/META		8134	5292	4258	17684	
PESO RELATIVO		46%	30%	24%	100%	
PESO RELATIVO de la meta con respecto al total de horas institucional						

Anexo 5 RC

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2016

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		VINCULACIÓN CON OBJETIVOS Y METAS	
Nombre del Proceso	División de Supervisión de Regímenes Colectivos	Objetivos estratégicos	1. Vigilar a los participantes en el Sistema Nacional de Pensiones. 2. Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral. 3. Empoderar al afiliado.
Objetivo del Proceso	Identificar los riesgos de los regímenes de pensiones de beneficio definido, y ejecutar oportunamente las acciones necesarias para promover que sean mitigados.	Vinculación con el PND	"Sector política monetaria y supervisión financiera" Fortalecimiento de la regulación y supervisión microprudencial/aplicación de la supervisión basada en riesgos (SBR)
Responsable	Myriam Morera Guillén	Clasificador funcional	Asuntos financieros y fiscales

PROGRAMACIÓN ESPECÍFICA

Q	Producto	Objetivo específico	Meta	Detalle de la labor	Fecha de entrega aproximada (Mes o periodo) ^{1/}	Indicador	Cantidad unidad prevista en cada semestre	Cantidad unidad alcanzada		Observaciones / Documento de referencia
								1 Semestre	2 Semestre	
1	Supervisión	Supervisar a los regímenes de pensiones básicos y complementarios con base en riesgo; informar sobre la situación de riesgo de cada uno; proponer la aplicación del marco sancionatorio a los que incurran en incumplimientos.	Ejecutar la supervisión de los regímenes colectivos del Sistema Nacional de Pensiones	Mapa de Riesgos RC	Trimestral: entregado al Superintendente e Intendente a más tardar el último día hábil del mes siguiente al cierre de cada trimestre.	Promedio de los resultados de los indicadores	95%			
				Ejecutar el plan de supervisión de los Regímenes Colectivos	Semestral: Primeros diez días hábiles posteriores al cierre de cada semestre					
2	Supervisión	Coadyuvar con la organización en el desarrollo de proyectos, actividades especiales y otras labores (capacitación)	Participar en el desarrollo de proyectos, actividades especiales y capacitación.	Participación en proyectos Participación en actividades especiales (Ejemplo auditorías del SGC, Educación financiera etc.) Capacitaciones internas, seminarios, cursos, etc.	De acuerdo con planificación del proyecto Según cronograma Según actividades convocadas.	Actividades realizadas/ actividades programadas	100%			

Q	FUNCIONARIO	HORAS HOMBRE DESTINADO POR META ^{2/}			TOTAL	OBSERVACIONES
		1	2	3		
1	Myriam Morera Guillén	1400	600		2000	
2	Roberto González Vargas	1500	460		1960	
3	Gerardo Delgado Vargas	1500	460		1960	
4	Carlos Oviedo Valverde	1600	360		1960	
5	Rita Induni Hidalgo	1600	360		1960	
6	Juan José Marín Matamoros	1400	560		1960	
7	Rocio Hernández Morelli	1600	360		1960	
8	Luis Fernando Corrales Chacón	1820	140		1960	
9	Mauricio Guzmán Pérez	1700	260		1960	
10	Vacante (Supervisor 2)	1820	140		1960	
11	Carlos Soto Quirós	1820	140		1960	
12	Tatiana Martínez Navarro	1860	100		1960	
13	Sergio Viquez Vargas	1860	100		1960	
14	Douglas Enriquez Obando	1860	100		1960	
15	Grace Guevara Solano	1860	100		1960	
16	Ana Patricia Jiménez Rodríguez	1860	100		1960	
17	Joaquín Gutiérrez Mejías	1800	160		1960	
18	Evelyn García Bravo	1800	160		1960	
19	Jorge López Martínez	1800	160		1960	
20	Rafael Chavarría Delvó	1400	560		1960	
HORAS HOMBRE/META		33860	5380	0	39240	
PESO RELATIVO		86%	14%	0%	100%	
PESO RELATIVO de la meta con respecto al total de horas institucional						

^{1/} La columna fecha de entrega aproximada se refiere a la fecha mediante la cual se propone cumplir las labores y/o darles seguimiento, de acuerdo con los cronogramas e indicadores que tiene la dependencia.

^{2/} Las horas hombre de trabajo ordinario se estiman en 1.960 horas al año, excepto para la Directora de División que se estiman en 2.000 horas.

Anexo 6 RCI

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2016

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		VINCULACIÓN CON OBJETIVOS Y METAS	
Nombre del Proceso	División de Supervisión de Regímenes de Capitalización Individual	Objetivos estratégicos	1. Vigilar a los participantes en el Sistema Nacional de Pensiones. 2. Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral. 3. Empoderar al afiliado.
Objetivo del Proceso	Identificar los riesgos del Sistema Nacional de Pensiones, y ejecutar oportunamente las acciones necesarias para que sean mitigados.	Vinculación con el PND	"Sector política monetaria y supervisión financiera" Fortalecimiento de la regulación y supervisión microprudencial/aplicación de la supervisión basada en riesgos (SBR)
Responsable	Patricia María Abarca Rodríguez	Clasificador funcional	Asuntos financieros y fiscales

PROGRAMACIÓN ESPECÍFICA

Q	Producto	Objetivo específico	Meta	Detalle de la labor	Fecha de entrega aproximada (Mes o periodo) ¹	Indicador	Cantidad unidad prevista en cada semestre	Cantidad unidad alcanzada		Observaciones / Documento de referencia
								1 Semestre	2 Semestre	
	Supervisión	Supervisar el Régimen de Capitalización individual bajo el actual modelo de supervisión basado en riesgos.	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.	Elaborar los mapas de riesgo trimestrales para cada entidad supervisada.	Trimestral	Promedio de los resultados de los indicadores	100%			
				Emtir las calificaciones de la situación financiera de los fondos administrados por las OPC, incluidos los fondos creados por leyes especiales.	Anual					
				Emtir las calificaciones de la evaluación cualitativa del riesgo operativo (ECRO) para las operadoras de pensiones	Anual					
2	Supervisión	Coadyuvar con la organización en el desarrollo de proyectos, actividades especiales y otras labores (capacitación)	Participar en el desarrollo de proyectos, actividades especiales y capacitación.	Participación en proyectos	De acuerdo con planificación del proyecto	Actividades realizadas/ actividades programadas	100%			
				Participación en actividades especiales (Ejemplo auditorías del SGC y otras)	Según corresponda					
				Capacitaciones internas, seminarios, cursos, etc.	Según plan de capacitación					

Q	FUNCIONARIO	HORAS HOMBRE DESTINADO POR META ²			TOTAL	OBSERVACIONES
		1	2	3		
1	Patricia María Abarca Rodríguez	1500	500		2000	¹ La columna fecha de entrega aproximada se refiere a la fecha mediante la cual se propone cumplir las labores y/o darles seguimiento, de acuerdo con los cronogramas e indicadores que tiene la dependencia. ² Las horas hombre de trabajo ordinario se estiman en 1.960 horas al año, excepto para la Directora de División que se estiman en 2.000 horas.
2	Johnny Monge Mata	1460	500		1960	
3	Norman Orozco Coto	1460	500		1960	
4	Guillermo Gómez Achong	1460	500		1960	
5	Ana Lijia Estrada Aguilar	1460	500		1960	
6	José Alberto Loria Ortiz	1460	500		1960	
7	Federico Alberto Meléndez Rojas	1460	500		1960	
8	Melissa Gabriela Chávez Martínez	1760	200		1960	
9	Guiselle Arca Román	1760	200		1960	
10	Alvaro Rojas Araya	1760	200		1960	
11	Cándida López Estrada	1760	200		1960	
12	Ana Yancy Guadamuz Sánchez	1760	200		1960	
13	Carolina Barquero Fernández	1760	200		1960	
14	Meylang Wong Víquez	1760	200		1960	
15	Paola Cordero Moya	1760	200		1960	
16	Greivín Ali Arias	1760	200		1960	
17	Erica María Monge Camacho	1760	200		1960	
18	Alexander Carmona Solano	1760	200		1960	
19	Giovanni Fuentes Sibaja	1760	200		1960	
20	José Ismael Alpizar Vargas	1760	200		1960	
21	Mayra Izaquirre Banegas	1760	200		1960	
22	Nancy Reyes Silva	1760	200		1960	
23	Rodrigo Morales Vargas	1760	200		1960	
HORAS HOMBRE/META		38420	6700	0	45120	
PESO RELATIVO		85%	15%	0%	100%	
PESO RELATIVO de la meta con respecto al total de horas institucional						

Anexo 8

MATRIZ DE ARTICULACIÓN PLAN PRESUPUESTO

MATRIZ DE ARTICULACIÓN PLAN PRESUPUESTO

Nombre de la Institución:						SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES					
Nombre del Jерarca de la Institución						Álvaro Ramos					
Sector:						Hacienda Pública, Monetario y Supervisión Financiera					
Ministro(a) Rector(a)						Helio Fallas V.					
PLAN NACIONAL DESARROLLO											
PILARES Y/O ELEMENTOS TRANSVERSALES DEL PND (2015-2018)	OBJETIVO SECTORIAL(ES) /AFIN (ES) O TRANSVERSALES AFINES	CODIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA/ PROYECTO SECTORIAL PND	RESULTADOS DEL PROGRAMA O PROYECTO	INDICADORES DEL PROGRAMA O PROYECTO	LINEA BASE DEL INDICADOR	META DEL INDICADOR DEL PROGRAMA O PROYECTO DEL PERIODO	METAS ANUALES DEL PND				COBERTURA GEOGRAFICA POR REGION
							2015	2016	2017	2018	
Impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad.	1. Asegurar una política económica coherente y apropiada entre los participantes del Sector que coadyuve al crecimiento y estabilidad económica del país.	1.3. Fortalecimiento de la regulación y supervisión micro-prudencial.	Coadyuvar a mantener la estabilidad del Sistema Financiero mediante el fortalecimiento de la supervisión y regulación micro-prudencial	Aplicación de la supervisión basada en riesgos (SBR)	0%	100%	0%	25%	50%	100%	Nacional

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA 2015

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA O PROYECTO DEL PND Y/O INSTITUCIONALES	NOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO INSTITUCIONAL	CODIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA O SUBPROGRAMA PRESUPUESTARIO	PRODUCTO FINAL (BIENES/SERVICIOS)	UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO	POBLACIÓN META		
					USUARIO (A)	CANTIDAD	
						HOMBRES	MUJERES
Promover que las entidades supervisadas identifiquen y gestionen los riesgos basadas en criterios prudenciales con el fin de proteger los intereses de los afiliados.	Modelo de supervisión basado en Riesgo (MSBR)	N.A	Modelo de Supervisión	Documento de Principios y Guías	Afiliados	1,451,213	901,454
Propiciar una mejor gestión de los regímenes en la atención al cliente.	Normativa de Disciplina de Mercado	N.A	Normativa de Disciplina de Mercado	Borrador de Reglamento	Afiliados	1,451,213	901,454
Ampliar la oferta de Productos en el Régimen Complementario de Pensiones	Normativa de Productos autorizados	N.A	Normativa de Productos autorizados	Borrador de Reglamento	Regulados	6	
Favorecer los procesos de diversificación de las inversiones en los gestores	Normativa de Inversiones	N.A	Normativa de Inversiones	Borrador de Reglamento	Afiliados	6	

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA 2015

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA O PROYECTO DEL PND Y/O INSTITUCIONALES	NOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO INSTITUCIONAL	CODIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA O SUBPROGRAMA PRESUPUESTARIO	PRODUCTO FINAL (BIENES/SERVICIOS)	UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO	POBLACIÓN META		
					USUARIO (A)	CANTIDAD	
						HOMBRES	MUJERES
Identificar los riesgos del Sistema Nacional de Pensiones, y ejecutar oportunamente las acciones necesarias para que sean mitigados.	Proceso de Supervisión	N.A	Supervisión	Supervisión	Afiliados	1,451,213	901,454
1. Mantener el marco regulatorio del Sistema Nacional de Pensiones alineado con La protección de los intereses de los afiliados, la adecuada gestión de los riesgos del Sistema Nacional de Pensiones, la aplicación de las mejores prácticas de gestión en los participantes. 2. Tramitar oportunamente las solicitudes de aprobación y autorización requeridas por los participantes del Sistema Nacional de Pensiones.	Proceso de Normativa	N.A	Autorizaciones	Trámites Gestionados	Regulados	16	
Fomentar en la población el desarrollo de una cultura previsional con el propósito de crear conciencia de la importancia de la pensión.	Proceso de Comunicación	N.A	Actividades de Comunicación	Actividades Realizadas	Regulados	16	

INDICADORES DE PRODUCTO	LÍNEA BASE	METAS DEL INDICADOR				ESTIMACIÓN ANUAL DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS (en millones de colones)		SUPUESTOS, NOTAS TÉCNICAS Y OBSERVACIONES
		t	DESEMPEÑO PROYECTADO			MONTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	
		ANUAL	t+1	t+2	t+3			
Implementación SBR	0%	25%	50%	100%	N.D	¢770.4	Recursos propios	
Cronograma	40%	80%	100%	N.D	N.D	¢67.1	Recursos propios	
Cronograma	40%	80%	100%	N.D	N.D	¢69.3	Recursos propios	
Cronograma	5%	80%	100%	N.D	N.D	¢125.8	Recursos propios	
Mapas de riesgos	0%	100%	N.D	N.D	N.D	¢3,520.8	Recursos propios	
Atención de plazos	0%	100%	N.D	N.D	N.D	¢244.8	Recursos propios	
Plan comunicación	0%	100%	N.D	N.D	N.D	¢399.7	Recursos propios	
Total del Presupuesto						¢ 5,197.89		

Documentos

4. PLAN ESTRATÉGICO INFORMÁTICO



Estrategia de Tecnología de la Información

División de Servicios Tecnológicos

Tabla de contenido

1.	RESUMEN EJECUTIVO	57
2.	INTRODUCCIÓN.....	58
3.	DEMANDA	59
3.1	Contexto de la organización.....	59
3.2	Criterios de éxito de la organización.....	60
3.3	Capacidades de la organización	64
3.4	Contribución de TI.....	66
4.	CONTROL	69
4.1	Principios de TI.....	69
4.2	Gobernanza de TI	69
4.3	Gestión financiera de TI.....	70
4.4	Métricas.....	71
5.	APROVISIONAMIENTO.....	73
5.1	Servicios de TI	73
5.2	Arquitectura	75
5.3	Personas.....	77
5.4	Fuentes de aprovisionamiento	77
6.	RIESGOS	79
7.	APÉNDICES.....	80
7.1	Análisis del entorno	80
7.2	Modelo de capacidades.....	80
7.3	IT Score de Gartner sobre Arquitectura Empresarial	89
7.4	Gestión del portafolio de aplicaciones de software	92
7.5	Glosario	96
7.6	Bibliografía.....	99

1. Resumen ejecutivo

La Tecnología de la Información (TI) busca aportar valor y facilitar la forma en la que las organizaciones puedan cumplir sus objetivos. El soporte en las operaciones diarias, las mejoras realizadas a la tecnología que apoya a la Corporación y el desarrollo de nuevos proyectos por medio de los cuales se logre la transformación de la organización, son las áreas puntuales en las que la TI apoya a las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos.

La División de Servicios Tecnológicos (DST), para el periodo 2015 al 2018, como proveedora de todos los servicios de TI del Banco Central de Costa Rica (BCCR) y sus Órganos de Desconcentración Máxima (ODM), plantea su aporte de valor a través de cuatro objetivos:

- Fortalecer la operación de los servicios críticos, incorporando a los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) que la División tiene suscritos con las áreas a las que provee tecnología, compromisos sobre nuevos atributos de calidad (Disponibilidad, Eficiencia, Seguridad, Riesgo y Costo) de las soluciones y lograr un nivel de cumplimiento del 90% de estos acuerdos, antes de finalizar el año 2018.
- Entregar el 90% de las mejoras que impactan a los servicios críticos con una desviación menor al 10% en el tiempo, presupuesto y requerimientos definidos, con el propósito de apoyar el crecimiento de las áreas sustantivas de la Corporación, antes de finalizar el año 2018.
- Apoyar la transformación de las áreas sustantivas a través del cumplimiento de los atributos de calidad que propone la gestión moderna de proyectos (Presupuesto, Alcance, Tiempo, Liderazgo, Gestión del cambio y Administración del proyecto) y lograr un 90% en el nivel de cumplimiento de los esfuerzos de transformación, antes de finalizar el año 2018.
- Brindar los servicios de TI a todas las dependencias de la Corporación utilizando los mismos procesos, herramientas y competencias en el personal de TI, antes de finalizar el año 2018.

El cumplimiento de los mismos se logrará realizando esfuerzos en tres principales pilares: personas, herramientas y procesos, mismos que permitirán lograr la excelencia operacional tanto de TI como de las áreas de la organización que utilicen las herramientas y los procesos relacionados con la tecnología.

2. Introducción

Las organizaciones definen a través de la estrategia la dirección que seguirán durante un periodo determinado, esto en respuesta a la realidad que les rodea. La estrategia de una organización requiere del correcto alineamiento de su estructura, toma de decisiones, arquitectura, procesos, cultura y métricas para ser efectiva. La Estrategia de TI es la respuesta que los equipos de Tecnología de la Información desarrollan para lograr el correcto alineamiento y contribuir con el éxito de la organización, es decir, apoyar la consecución de la estrategia de la organización.

Esta estrategia comprende dos documentos, el primero de ellos, nombrado “Estrategia de TI”, desarrolla la esencia misma de la estrategia, mientras que el segundo documento, llamado “Plan Estratégico de TI”, describe la planificación del conjunto de iniciativas a través de las cuales se busca cumplir con la estrategia definida.

La estructura de este documento tiene su fundamento en el conjunto de buenas prácticas que en materia de Planificación Estratégica de TI ha desarrollado desde hace muchos años la empresa Gartner, una de las principales firmas de asesoría y consultoría en TI a nivel mundial. En esta guía, se desarrolla la Estrategia de TI alrededor de tres ejes principales: *Demanda*, donde se resume lo que para la organización significa alcanzar el éxito y cómo la TI contribuirá con ello; *Control* que define los mecanismos de control necesarios para que la gestión de TI se realice acorde con lo requerido por la organización; y *Aprovisionamiento*, donde se esquematiza la forma en la que la TI cumplirá con la contribución establecida.

Cada una de las tres secciones principales se subdivide a su vez en cuatro partes. La sección *Demanda* se desarrolla a través de las siguientes:

- *Contexto de la organización*, que resume la principal razón de ser de la organización.
- *Criterios de éxito de la organización*, donde se presenta de manera concreta la estrategia de la organización.
- *Capacidades de la organización*, muestra las habilidades organizacionales necesarias para que la Corporación pueda lograr lo planteado en la estrategia.
- *Contribución de TI*, donde se describe en general la forma en la que TI apoyará a la organización en la consecución de su estrategia con base en las subsecciones anteriores.

La sección Control consta de los siguientes apartados:

- *Principios de TI*, contiene los principales lineamientos que pueden ser utilizados para guiar el comportamiento y las decisiones del personal de TI, acorde con la estrategia planteada.
- *Gobernanza de TI*, resume los procesos, las personas y las herramientas requeridas para la toma de los distintos tipos de decisiones relacionadas con la gestión de la TI en la Corporación.

- *Gestión financiera de TI*, describe la forma en la que es obtenido el financiamiento requerido para la operación y el desarrollo de la TI, además de la forma en la que los costos asociados con la TI son distribuidos.
- *Métricas*, esenciales para lograr transparencia y control, elementos necesarios para demostrar el aporte de valor que brinda TI.

Cada parte comprendida en la sección Aprovisionamiento resume la situación que en la actualidad se presenta y las estrategias formuladas para colaborar con el alcance de los objetivos estratégicos de la Corporación. Lo descrito en esta sección refleja las estrategias que TI desarrollará a lo largo del periodo:

- *Servicios de TI*, descripción básica de los servicios que TI brinda a la Corporación.
- *Arquitectura*, síntesis del diseño de los servicios de TI y los principales cambios que sobre el mismo deberán realizarse para cubrir las brechas existentes en las capacidades de la organización.
- *Personas*, resume la estructura, las habilidades y las prácticas que existen en la organización de TI y que se requerirán para cubrir las necesidades institucionales del periodo.
- *Fuentes de aprovisionamiento*, los modelos de aprovisionamiento, gestión de proveedores y selección de tecnología que serán utilizados por TI.

Algunos temas tratados en esta estrategia requieren de mayores detalles para que se logre profundizar en ellos e interpretar de una mejor manera lo expuesto. Es por esto que se incorpora en la sección Apéndices un conjunto de ampliaciones que facilitan la lectura de esta estrategia.

3. Demanda

3.1 Contexto de la organización

La Corporación **Banco Central de Costa Rica** forma parte del Sistema Bancario Nacional, cuyo principal objetivo es el controlar la inflación y mantener la estabilidad interna y externa de la moneda nacional, asegurando su conversión a otras monedas.

Sumados a este objetivo principal se encuentran además los siguientes objetivos subsidiarios:

- Promover el ordenado desarrollo de la economía costarricense, a fin de lograr la ocupación plena de los recursos productivos de la Nación, procurando evitar o moderar las tendencias inflacionistas o deflacionistas que puedan surgir en el mercado monetario y crediticio.
- Velar por el buen uso de las reservas monetarias internacionales de la Nación para el logro de la estabilidad económica general.
- Promover la eficiencia del sistema de pagos internos y externos y mantener su normal funcionamiento.
- Promover un sistema de intermediación financiera estable, eficiente y competitivo.

El **Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero** (CONASSIF) es un órgano colegiado de dirección superior cuyo principal objetivo es dictar los lineamientos y políticas relativas al marco regulatorio de las cuatro Superintendencias del Sistema Financiero:

- **SUGEF.** Vela por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias y de conformidad con las normas, directrices y resoluciones que dicte la propia Corporación, en defensa de los intereses de los habitantes.
- **SUGEVAL.** Vela por la transparencia de los mercados de valores, la formación correcta de precios en ellos, la protección de los inversionistas, y la difusión de la información necesaria para la consecución de estos fines.
- **SUPEN.** Encargada de supervisar y regular lo relacionado al Sistema Nacional de Pensiones costarricense, mediante el soporte jurídico que le otorgan diversas leyes y reglamentos. Además, regula y supervisa los nuevos regímenes creados por la Ley de Protección al Trabajador (Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias, Fondos de Capitalización Laboral y el Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias).
- **SUGESE.** Autoriza, regula y supervisa a las personas físicas o jurídicas que intervengan en los actos o contratos relacionados con la actividad aseguradora, reaseguradora, la oferta pública y la realización de negocios de seguros. Vela por la estabilidad y el eficiente funcionamiento del mercado de seguros, así como entregar la más amplia información a los asegurados.

3.2 Criterios de éxito de la organización

De acuerdo con el Plan Estratégico del Banco Central de Costa Rica, para el periodo 2015 – 2018 el Banco Central de Costa Rica concentrará sus esfuerzos en los siguientes objetivos estratégicos, agrupados según el fin último que se persigue a través de los mismos:

- **Valor público:** conjunto de objetivos por medio de los cuales el Banco Central buscará “contribuir con el bienestar de la sociedad costarricense al mantener la estabilidad interna y externa de la moneda, su conversión a otras monedas y coadyuvar al pleno empleo de los recursos productivos”. A través de estos objetivos se busca la generación del mayor valor para la sociedad costarricense:
 - Lograr que la tasa de inflación interanual local se ubique dentro del rango meta definido en el Programa Macroeconómico, congruente a su vez con el proceso de convergencia hacia la inflación de largo plazo de los principales socios comerciales. (Objetivo estratégico 1.1)
 - Mantener un nivel de reservas internacionales acorde con las condiciones de la economía, que reduzca su vulnerabilidad frente a choques externos. (Objetivo estratégico 2.1)
 - Prevenir el riesgo de que el país incurra en una crisis de balanza de pagos, estableciendo condiciones favorables para que los flujos de capital de largo plazo financien el déficit de cuenta corriente. (Objetivo estratégico 2.2)

- Moderar apreciaciones o depreciaciones excesivas de la moneda nacional que pongan en peligro el logro de las metas de inflación futuras. (Objetivo estratégico 2.3)
- Limitar la volatilidad excesiva del tipo de cambio en el muy corto plazo. (Objetivo estratégico 2.4)
- Profundizar en el análisis de los determinantes de la capacidad de crecimiento potencial de la economía, a fin de medir el impacto de las políticas macroeconómicas del Banco Central y de las demás políticas públicas. (Objetivo estratégico 3.1)
- Promover un sistema financiero estable, eficiente y competitivo. (Objetivo estratégico 4.1)
- Reducir el costo que representa para la economía la satisfacción de sus necesidades de transacción. (Objetivo estratégico 5.1)
- **Excelencia operacional:** con este objetivo se busca la mejora continua, la innovación en los procesos y la aplicación de buenas prácticas en la Corporación, todo ello con el fin de mejorar la asignación de los recursos y la calidad de los servicios que el Banco Central proporciona:
 - Alinear la estructura interna, la gestión integral del recurso humano, procesos, tecnología y riesgos, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. (Objetivo estratégico 6.1)

Por su parte, el marco estratégico institucional para el periodo 2014-2018 del CONASIFF se encuentra definido por los siguientes objetivos:

- Fortalecer la Regulación y Supervisión micro prudencial.
- Introducir en la Regulación y Supervisión el enfoque macro prudencial.
- Proteger y educar a los consumidores de servicios y productos financieros.
- Promover la integración institucional del sistema de supervisión.

La SUGEF, para el quinquenio 2013-2017 dispuso como parte de su estrategia los siguientes cuatro objetivos estratégicos:

- Establecer las condiciones necesarias para el funcionamiento eficiente del enfoque de Supervisión Basada en Riesgos.
- Adoptar un modelo de supervisión consolidada, resolución bancaria y seguro de depósitos, considerando las mejores prácticas internacionales en la materia.
- Dotar a la SUGEF de una estructura organizativa apropiada, del personal idóneo y de un enfoque de procesos con base tecnológica, para una gestión general más eficaz y eficiente, que promueva el crecimiento profesional de sus colaboradores.
- Propiciar una intermediación financiera transparente que promueva la estabilidad del sistema, que fomenten el respeto por los derechos de los usuarios, así como la toma de conciencia por parte del fiscalizado, por servicios financieros de alta calidad.

La SUGEVAL ha definido los siguientes objetivos estratégicos para el periodo 2014-2017:

- Contribuir al fortalecimiento y confianza del mercado de valores costarricense, mediante el mejoramiento continuo y sostenido de los procesos de regulación, autorización, supervisión y cumplimiento en términos de calidad, eficiencia y eficacia.
- Promover la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y las capacidades de liderazgo efectivo con el fin de optimizar el clima de la Corporación
- Racionalizar la elaboración de la normativa para adaptarla a las necesidades locales y a las mejores prácticas y principios internacionales.
- Adoptar un enfoque de Supervisión Basado en Riesgos con el fin de priorizar la asignación de recursos en el proceso de supervisión para lograr una mejor gestión de los riesgos de las entidades reguladas, productos y mercados.
- Promover la cultura financiera y el conocimiento del mercado de valores en Costa Rica por medio de programas de educación dirigidos a distintos segmentos meta y al público en general esto en el marco de la Estrategia Nacional de Educación Financiera (ENEF).
- Mejorar integralmente el mecanismo de captura y difusión de la información relevante y oportuna para la toma de decisiones de los distintos públicos que atiende la Corporación.
- Fortalecer la cultura de rendición de cuentas a lo interno y externo de la Corporación y diseñar mecanismos que promuevan la transparencia, visibilizando la ejecución y avance del plan estratégico y proyectos institucionales a los públicos interesados.
- Fortalecer la gestión de los procesos de tecnología de la información para garantizar la entrega de servicios alineados con los objetivos estratégicos de la Corporación.

La SUGESE, por su parte, ha establecido tres objetivos estratégicos para el periodo 2014-2018:

- Avanzar en el cumplimiento de los estándares de supervisión y regulación de la [IAIS](#).
- Mejorar el conocimiento y acceso al seguro de los consumidores a efecto de potenciar el respeto a los derechos del asegurado y la disciplina de mercado.
- Implementar sistemas de control interno que garanticen el cumplimiento de la SUGESE del marco regulatorio y de los estándares de aplicables.

La SUPEN, para el quinquenio 2016-2020 definió como parte de su estrategia los siguientes cuatro objetivos estratégicos:

Objetivo estratégico 1:

Vigilar a los participantes en el Sistema Nacional de Pensiones
La SUPEN es la institución encargada de supervisar el SNP, específicamente tiene la función social de vigilar el desempeño de este sistema con el propósito de resguardar los intereses de los afiliados, quienes dan en administración sus re-cursos a los gestores de pensiones con la esperanza de tener acceso a una etapa de retiro que les permita mantener la calidad de vida. Para cumplir con esta tarea la SUPEN tiene el compromiso de identificar y evaluar los diferentes riesgos a que pueden ser expuestos los distintos regímenes de pensiones establecidos por

ley, que pudieran afectar la administración de los recursos de los afiliados y por ende menoscabar el disfrute de los beneficios ofrecidos. A través de asesoría y la formulación de normativa la SUPEN propone los cambios que deben llevarse a cabo en el mercado. La visión del supervisor es integral y le permite balancear las pretensiones de los diferentes participantes desde una perspectiva técnica, la cual es la base para proponer el debate entre las partes interesadas de los cambios que deben implantarse.

Objetivo estratégico 2:

Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral.

La SUPEN es la institución que enmarca la totalidad del Sistema de Pensiones Costarricense desde todas sus dimensiones, tanto a nivel de afiliado como de gestores. Este contexto la faculta y la empodera a ser la principal proponente de la modernización de los procesos asociados a la acumulación y a la prestación de beneficios, en todos y cada uno de los gestores que operan en el país.

Para el presente ciclo de planificación, la SUPEN procura formular una serie de cambios o adiciones a las reglas que operan en el SNP, para ampliar las posibilidades de ahorro y crear consensos en los cambios que al 2020 deban generarse para asegurar el futuro de los trabajadores.

Este objetivo parte de la necesidad de crear un diálogo nacional mediante el cual se propongan los cambios que trasciendan el campo de acción del supervisor, pero en el que pueda ser un facilitador, desde su perspectiva técnica. De tal manera que los diferentes agentes que representan a los gestores, al estado, a los patronos y a los trabajadores, en donde todos puedan compartir y diseñar con suficiente tiempo los cambios que eviten problemas futuros al sistema como un todo.

Objetivo estratégico 3:

Empoderar al afiliado.

Este plan estratégico propone un eje que apunte hacia la mejora de los procesos del SNP de cara al afiliado. En este caso la SUPEN ha identificado varios cambios que mejorarían significativamente la calidad de los servicios que se brindan. Como visión estratégica se pretende volcar el énfasis del manejo de la supervisión y trasladarlo no solamente al fondo de pensiones sino a las personas, promoviendo el entendimiento en los afiliados de todos los productos que se les ofrecen los administradores, procurando en todo momento que este

conocimiento del afiliado le permita la toma de mejores decisiones y la demanda por servicios de mayor calidad, las cuales deben adaptarse a las necesidades siempre cambiantes de los afiliados.

3.3 Capacidades de la organización

Un modelo de capacidades le permite a una organización traducir más fácilmente la estrategia en acciones concretas que permitan hacerla realidad. En la sección 7.2 Modelo de capacidades, se describe con mayor detalle este concepto.

Basados en la estructura funcional del BCCR y de los ODM, así como en el Plan Estratégico del Banco Central, la DST ha desarrollado un modelo de las capacidades actuales de la organización, con el fin de facilitar la traducción de la estrategia de la Corporación en acciones concretas que puedan ser emprendidas a través de la TI. La Figura 1 muestra los primeros niveles de este modelo.



Figura 1: Modelo de capacidades del BCCR.

En este modelo, el quehacer de la Corporación se divide en 7 capacidades:

- **Gestión estratégica.** Concentra todas aquellas actividades que si bien no son necesarias para el desarrollo diario de las labores de la Corporación, sí son indispensables para el funcionamiento de ésta, desde una perspectiva de dirección y alineamiento estratégico, no operativo.

- **Definición de la política monetaria y cambiaria.** Como su nombre lo indica, en esta capacidad se ubican todas aquellas actividades ligadas con la recolección de información de la economía local así como las recomendaciones en materia de política monetaria y cambiaria.
- **Gestión de activos y pasivos financieros.** Por medio de esta capacidad se hace una gestión de las reservas monetarias internacionales que el Banco maneja y se monitorea el desempeño de los activos financieros que tiene el Banco, entre otros.
- **Gestión del Sistema de Pagos.** Las actividades relacionadas con el control y manejo del numerario, la custodia de valores, la dirección y operación del SINPE así como el monitoreo de actividades sospechosas están concentradas en esta capacidad.
- **Supervisión de Mercados Financieros.** Esta capacidad contiene aquellas actividades alrededor de la supervisión de los diferentes mercados financieros que existen en el país. Además, incluye también la supervisión macro prudencial.
- **Control Interno.** Las actividades relacionadas con el planeamiento y la ejecución del control interno y la rendición de cuentas están ubicadas en esta capacidad.
- **Apoyo a la gestión.** Se ubican acá aquellas actividades que le dan apoyo a toda la organización. La gestión del factor humano, la asesoría legal, la adquisición y contratación de bienes y servicios así como la gestión de la tecnología son algunas de estas.

Un modelo de capacidades es realmente útil en la medida en que presente el mayor detalle de las capacidades que requerirá una organización para alcanzar su estrategia. Especialmente cuando se enfrentan cambios importantes con algún nivel de incertidumbre.

Dada la inexistencia de un modelo de este tipo desarrollado oficialmente en la Corporación, la DST se dio a la tarea de documentar lo que a su criterio es el estado actual de las principales capacidades con las que cuenta el Banco Central. De manera particular la capacidad *Apoyo a la gestión*, específicamente la actividad *Gestión de la tecnología*, se ha desglosado aún más de forma que se logre un mayor entendimiento de la misma, tal y como se muestra en el Modelo de capacidades asociado con la capacidad Gestión de la TI, sin que este pretenda ser el modelo final:



Figura 2: Modelo de capacidades asociado con la capacidad Gestión de la TI

3.4 Contribución de TI

La contribución de TI a la Corporación se puede resumir a través del enunciado:

La Corporación tendrá éxito en su gestión en la medida en la que logre mantener la estabilidad interna y externa de la moneda, su conversión a otras monedas y colaborar en el pleno uso de los recursos productivos. Desde la perspectiva de regulación y supervisión del sistema financiero costarricense, el éxito se alcanzará en la medida en que se logre la introducción de un sistema de supervisión basado en riesgo (enfoque micro prudencial), la evaluación de los potenciales riesgos a nivel de todo el sistema financiero (enfoque macro prudencial), la protección y educación de los consumidores de servicios y productos financieros y la integración institucional del sistema de supervisión. La Tecnología de la Información le brindará a la Corporación herramientas tecnológicas que funcionen con el nivel de disponibilidad, eficiencia, seguridad, riesgo y costo que necesitan las áreas sustantivas y de apoyo, así como los ODM para lograr sus objetivos. Además, creará nuevas herramientas y mejorará las ya existentes con el nivel de calidad que permita satisfacer las necesidades de la organización.

El anterior enunciado se sustenta en el hecho de que en términos generales la contribución que la Tecnología de la Información brinda a una organización se agrupa en las tres siguientes áreas, mostradas en la Figura 3:



Figura 3: Aporte de valor de TI a una organización.

- **Operaciones.** Soporte requerido para que las herramientas tecnológicas utilizadas por la organización operen dentro de los niveles de calidad acordados.
- **Crecimiento.** Mejoras realizadas a las herramientas tecnológicas para incorporar o mejorar capacidades en la organización, para brindar sus servicios o productos.
- **Transformación.** Desarrollo de iniciativas para brindar nuevos servicios o productos, nuevos mercados y nuevos modelos de negocio.

Enfocados en estas tres áreas, la DST plantea los siguientes objetivos estratégicos para la gestión de la Tecnología de la Información, a través de los cuales se busca dar cumplimiento a las necesidades del Banco Central de Costa Rica:

- **Operaciones:** Fortalecer la operación de los servicios críticos, incorporando a los Acuerdos de Nivel de Servicio que la DST tiene suscritos con las áreas a las que provee tecnología, compromisos sobre Disponibilidad y Costo de las soluciones tecnológicas y lograr un nivel de cumplimiento del 90% de estos acuerdos, antes de finalizar el año 2018.
- **Crecimiento:** Entregar el 90% de las mejoras que impactan a los servicios críticos con una desviación menor al 10% en los compromisos adquiridos, con el propósito de apoyar el crecimiento de las áreas sustantivas, antes de finalizar el año 2018.
- **Transformación:** Apoyar la transformación de las áreas sustantivas a través del cumplimiento de los compromisos adquiridos para cada proyecto y lograr un 90% en el nivel de cumplimiento de los esfuerzos de transformación, antes de finalizar el año 2018.

A esta propuesta de valor se agrega el dar cumplimiento a la voluntad de las autoridades superiores del Banco Central, en relación con la integración de los departamentos de TI de los ODM con la DST, para lo cual se plantea el objetivo:

- **Integración:** Brindar los servicios de TI a todas las dependencias de la Corporación utilizando los mismos procesos, herramientas y competencias en el personal de TI, antes de finalizar el año 2018.

El cumplimiento de los objetivos planteados será posible a través de acciones que se proponen realizar sobre tres elementos de la organización, según se muestra en la Figura 4:

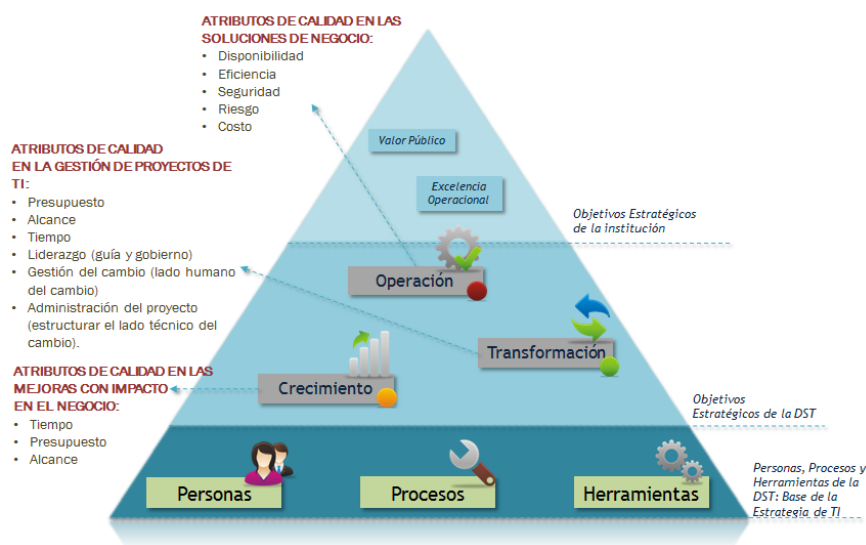


Figura 4: Alineamiento de TI con la Estrategia institucional.

- **Personas.** Desarrollo de las capacidades del personal que brinda los servicios tecnológicos, de acuerdo con las necesidades de la organización.
- **Herramientas.** Mejora en las herramientas utilizadas para facilitar el desarrollo de los procesos.
- **Procesos.** Mejora de los procesos de la Corporación, para permitir la mejora en la eficiencia de la organización y en la agilidad operativa.

Estos tres elementos se derivan directamente de lo establecido en el segundo conjunto de mandatos estratégicos de la Corporación, relacionados con la excelencia operacional, descritos en la sección Criterios de éxito de la organización de este documento. Con un trabajo enfocado en estos elementos, la DST logrará mejorar la excelencia operacional, acorde con lo que la Corporación establece. Consecuentemente con los logros que se obtengan en las dos últimas áreas mencionadas (herramientas y procesos) se apoyará a las Divisiones y ODM de la Corporación en su mejora y en el alcance de su excelencia operacional.

4. Control

4.1 Principios de TI

1. El rol de la DST es ser el equipo encargado de la administración de la tecnología de la Corporación, aportando valor a través del soporte a las operaciones, así como en la realización de las mejoras y desarrollo de nuevas soluciones de tecnología requeridas por ella.
2. Las capacidades de gestión de la tecnología requeridas para atender proyectos críticos de la Corporación y coordinar los equipos de trabajo de TI, siempre estarán centralizadas en la DST.
3. La DST custodia la información digital que la Corporación almacena a través de la utilización de la TI, la autorización del uso que a dicha información se dé le corresponderá exclusivamente a las Divisiones y ODM responsables de dicha información.
4. La arquitectura tecnológica deberá ser estandarizada e integrada, de manera que brinde simplicidad y orden en la gestión realizada por la DST, e impacte positivamente la eficiencia de costos y los niveles de riesgo que se generen sobre las Soluciones de Negocio.
5. Se fomentará brindar a la Corporación las herramientas y los medios que les permitan obtener beneficios a través del análisis de la información requerida para la toma de decisiones.
6. Cada nueva iniciativa que se proponga realizar deberá fundamentarse en un caso de negocio que describa los beneficios que la Corporación alcanzará con su desarrollo, identifique los requerimientos a cubrir, las alternativas de aprovisionamiento (compra, alquiler, desarrollo interno, desarrollo externo), así como el costo y el nivel de riesgo de las alternativas de solución.
7. Cualquier cambio que se realice sobre un servicio de TI en operación siempre deberá contar con la justificación, planificación y comunicación que permitan que el nivel de calidad entregado a las Divisiones y ODM encargadas de la misma no se vea reducido.

4.2 Gobernanza de TI

El BCCR delimita la forma en la que “opera e interactúa con la ciudadanía y con los demás interesados en el negocio” a través de su definición de Gobierno Corporativo. Este marco regulatorio se encuentra conformado por reglamentos internos, políticas (de alto nivel y específicas), controles y lineamientos, todos ellos estructurados de manera que se facilite la toma de decisiones.

De manera particular, la toma de decisiones en materia de TI es realizada en el BCCR en diferentes niveles según sea la trascendencia de la decisión a tomar.

El primero de estos niveles es el Comité Estratégico de Tecnologías de Información (CETI), el cual es un grupo interdisciplinario de alto nivel nombrado por la Gerencia, que tiene como principales

responsabilidades dar guía y dirección estratégica general en materia de tecnologías de información y apoyar en la traducción de la estrategia del Banco en un conjunto priorizado de proyectos.

En este Comité se encuentran representadas las áreas responsables de la ejecución de los Planes de Servicio de las divisiones sustantivas de la Corporación y por su posición, se encuentra en la capacidad de analizar, desde el punto de vista estratégico, las propuestas e iniciativas de nuevos proyectos, así como la capacidad de proponer la cantidad de personal de la DST a asignar a cada División para atender la operación de las soluciones tecnológicas que administra, con el objetivo de que la Gerencia cuente con los elementos necesarios para tomar las decisiones al respecto.

De manera complementaria, existe también para cada División y para la SUGESE, un Comité de Control de Cambios (CCC), que es nombrado por la Dirección de cada División (Superintendente en el caso de la SUGESE). Es el equipo responsable de apoyar la ejecución de los Planes de Servicio en materia de TI. De forma similar al CETI, este equipo propone una lista priorizada de proyectos con componente tecnológico que apoyan la estrategia particular de la División. Los CCC se encuentran conformados por personal de las áreas responsables de la administración de las soluciones tecnológicas de cada División y se encuentra en la capacidad de analizar, desde el punto de vista normativo y técnico, las mejoras propuestas por los usuarios y de proponer la prioridad con que se asigne el personal de la DST, con el objetivo de que la División enfoque los recursos de TI asignados y apoyar así la realización de su Plan de Servicio.

Una de las tareas por atender durante el proceso de integración de los departamentos de TI es el definir la forma en la que se dará la participación de las Superintendencias en el Comité Estratégico de Tecnologías de Información, así como el funcionamiento de los CCC en dichas organizaciones.

4.3 Gestión financiera de TI

4.3.1 Presupuesto de TI

El presupuesto de TI de la Corporación se obtiene a través del proceso de formulación presupuestaria institucional, mismo que es regido por la ley, la normativa de la CGR y las políticas específicas institucionales. Según estos lineamientos, toda la Corporación, incluida la DST, estima y justifica su presupuesto para los siguientes tres años, de manera que cada elemento presupuestado se asocie con una meta del plan estratégico institucional. La Junta Directiva, órgano decisor sobre el presupuesto, lo revisa y aprueba, de acuerdo con las restricciones presupuestarias de la entidad.

4.3.2 Costos de TI

La Corporación administra el costo de sus servicios mediante un modelo de Costeo Basado en Actividades (ABC), a través del cual se logra medir los costos, evaluar la ejecución de las actividades y valorar los procesos, productos y servicios de la Corporación con base en el consumo “real” de los recursos. La información suministrada por los responsables de las actividades, una vez validada y aceptada la factura por los consumidores de los servicios, es utilizada para generar, a través de la

División de Finanzas y Contabilidad, reportes periódicos (mensuales y semestrales) que se envían a las diferentes divisiones del Banco y los ODM para su conocimiento.

En el caso de la DST, las actividades que se costean se encuentran agrupadas en cuatro categorías: Hardware, Software, Actividades (o labores del personal) y Contratos. Las dos primeras se basan en la depreciación de los bienes, las Actividades en el registro diario de las labores de todo el personal y los Contratos, en los pagos realizados a proveedores de TI. Esta información permite distribuir los costos de TI utilizando distintos métodos de reembolso (*chargeback*):

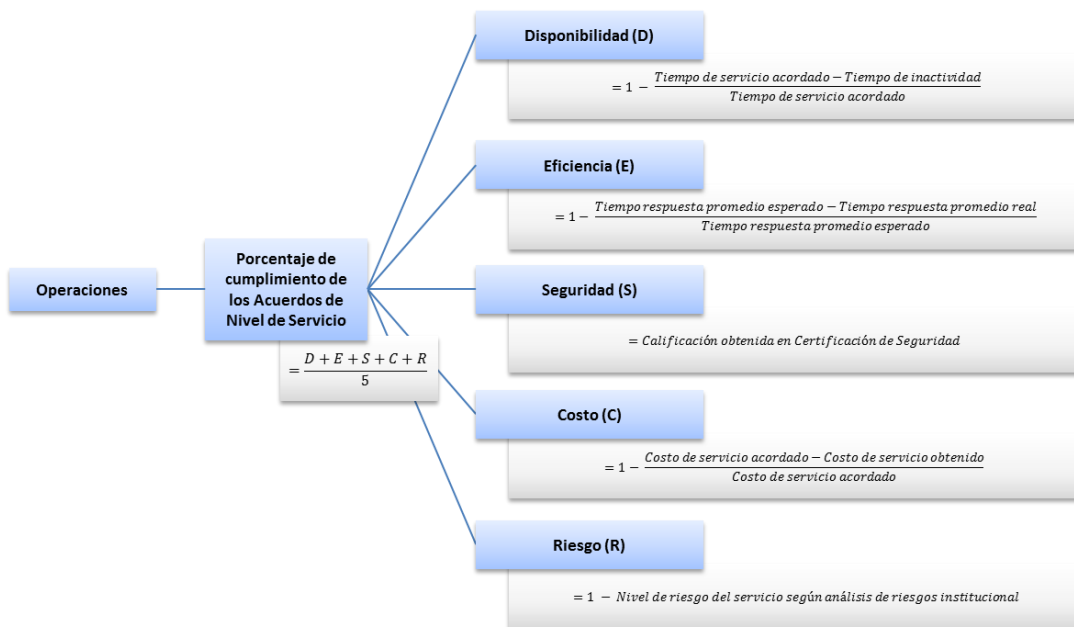
- *Costeo directo* para aquellas actividades relacionadas con proyectos, mejoras y defectos.
- Para lo que corresponde al costo de las estaciones de trabajo, este se asigna mediante un *porcentaje de uso* que se calcula según la cantidad de plazas asignadas a cada división, sin tomar en cuenta las plazas de TI en el total.
- Los costos administrativos se distribuyen equitativamente entre todas las Divisiones y ODM de la Corporación, en una especie de *pago por suscripción*.

Con el objetivo de lograr una medición correcta de los costos y de las economías de escala, es necesario incorporar los costos de la TI de los ODM en el sistema utilizado por la DST, logrando así también que la totalidad de los costos de la TI de la Corporación se administre de manera unificada.

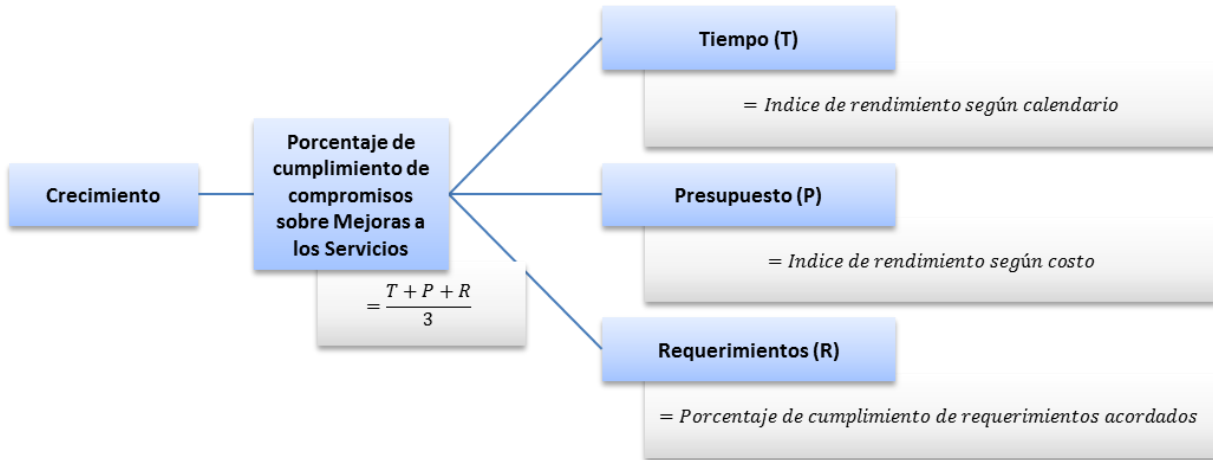
4.4 Métricas

Las métricas a utilizar para demostrar el valor que TI aporta al BCCR a través de los objetivos definidos son las siguientes:

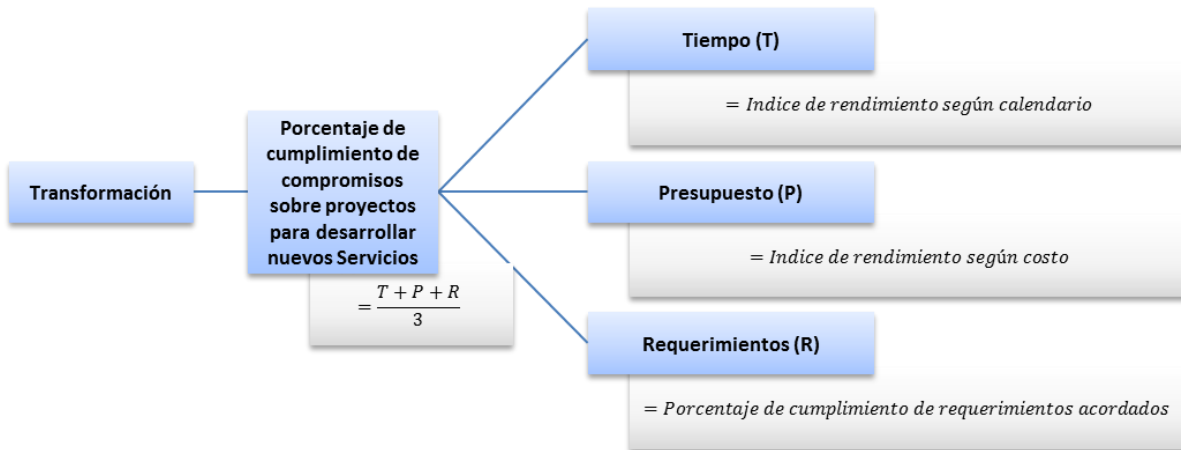
- **Operaciones.** Porcentaje de cumplimiento de los atributos de calidad establecidos en cada uno de los Acuerdos de Nivel de Servicio.



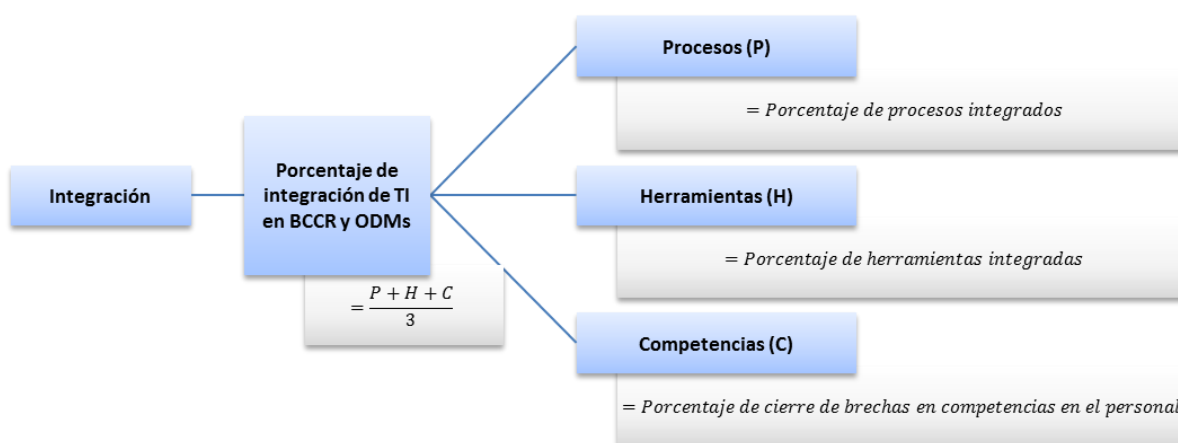
- **Crecimiento.** Porcentaje de cumplimiento de los compromisos acordados con las Divisiones y ODM sobre cada mejora realizada a los Servicios.



- **Transformación.** Porcentaje de cumplimiento de los compromisos acordados con las Divisiones y ODM (beneficios, costos y riesgos) sobre cada proyecto que desarrolle nuevos Servicios.



- **Integración.** Porcentaje de avance en la integración de los componentes críticos en la DST y los departamentos de TI de los ODM.



5. Aprovisionamiento

5.1 Servicios de TI

5.1.1 Situación actual

Diseñado desde el año 2008, el portafolio de servicios actual de la DST se encuentra conformado por los servicios *Implementación de Soluciones de Negocio* y *Gestión de Soluciones de Negocio*, enfoque que buscaba estructurar lo que las divisiones podían obtener de TI desde una sencilla perspectiva: solicitar la creación de nuevos servicios de TI y la operación y mejora de los mismos.

La TI en el BCCR es gestionada a través de 25 procesos específicos, además de los procesos institucionales definidos para labores generales (p. ej. Gestión de proyectos). Por su parte los departamentos de TI de las Superintendencias utilizan sus propios procesos, lo que provoca que problemas similares se resuelvan de manera distinta en toda la Corporación. Además, existen algunas diferencias en la forma en la que se brindan algunos servicios de TI en la Corporación, un ejemplo es el que la SUPEN aprovisiona algunos servicios en la nube, mientras que el resto de la organización se encuentra dando sus primeros pasos en el uso de este modelo.

5.1.2 Estrategias

5.1.2.1 Gestión de Servicios de TI

Existe la necesidad de re-estructurar el portafolio de servicios de TI del BCCR, considerando lo que estándares y buenas prácticas de la industria (como las sugeridas por [ITIL](#)) plantean e incorporando los servicios que los departamentos de TI de los ODM ofrecen. Con esto se espera lograr una mayor claridad en los consumidores de estos servicios y una mayor efectividad en la administración de la tecnología asociada a los mismos, redefiniendo además los Acuerdos de Nivel de Servicio,

incorporando en ellos los atributos, características, costos, requerimientos y condiciones particulares asociadas con cada servicio brindado.

Al igual que con los servicios de TI, los procesos utilizados para gestionar la TI requieren ser revisados, mejorados e integrados, buscando el apego a las buenas prácticas que plantea la industria. Se busca alinear los servicios de TI y los procesos orientados a la operación de la tecnología con estándares y buenas prácticas de la industria, buscando con esto mejorar los niveles de servicio ofrecidos por TI a los usuarios e incrementar sus niveles de disponibilidad, particularmente para los servicios que son críticos para la organización.

5.1.2.2 Gestión de proyectos de TI

Además de considerar el presupuesto, alcance y tiempo, la gestión de proyectos hoy día requiere que también se administren otros elementos que impactan la entrega de valor que se pretende alcanzar. El liderazgo en la gestión del cambio y en la administración del proyecto son elementos que necesariamente deben desarrollarse con el fin de aportar valor a la Corporación en los proyectos que los que la DST participa.

5.1.2.3 Adaptar la organización de TI a las capacidades requeridas por la Corporación

La estructura funcional de la DST requiere la aplicación de ajustes que le permitan dar una mejor respuesta a la Corporación, de cara a los cambios que se han realizado en años recientes, así como los cambios venideros, en especial el aprovisionamiento de los servicios de TI a los ODM por parte del BCCR. El desarrollo de estos ajustes conlleva también al fortalecimiento de algunas capacidades en el personal de TI, por las exigencias que en el corto o mediano plazo se visualizan como necesarios:

- **Coordinación de múltiples equipos de trabajo de TI.** El crecimiento en la demanda de servicios de TI ha generado también un crecimiento en la cantidad de equipos de trabajo de TI, mismos que deben ser coordinados por personal que cuente con las habilidades adecuadas para tal fin.
- **Especialización en el conocimiento de las funciones sustantivas de la Corporación.** Capacidad indispensable para brindar una asesoría y acompañamiento acorde con las necesidades de la Corporación.
- **Conocimiento en plataformas operativas.** El uso incremental de dispositivos en múltiples plataformas (Mac, Linux, iOS, Android, entre otros) para acceder recursos de la Corporación, exige del personal de TI un conocimiento que permita dar apoyo efectivo a los usuarios.
- **Diseño, desarrollo y prueba de aplicaciones móviles y soporte a dispositivos móviles.** Acorde con las tendencias actuales, en donde el uso de aplicaciones y dispositivos móviles se incrementa considerablemente, motivado por las mejoras en la productividad y colaboración que permiten lograr, se requiere de una preparación del personal de TI que permita responder a este tipo de exigencias.
- **Especialización en herramientas de análisis de datos.** En una Corporación como el Banco Central en donde el uso y análisis de la información proveniente de múltiples fuentes es

indispensable para el desarrollo de sus funciones, pareciera indispensable también que se cuente con el apoyo eficiente a través de herramientas tecnológicas que faciliten esta labor. Para esto, TI debe desarrollar en su personal las capacidades que permitan enfrentar este reto.

- **Gestión de aplicaciones, plataforma e infraestructura como servicio.** Los nuevos modelos de aprovisionamiento de aplicaciones (software), plataforma (software más hardware) e infraestructura (hardware), presentan nuevos desafíos para la gestión de la TI. Las capacidades actuales en materia de gestión de TI deben ser actualizadas para responder a estos cambios.

5.2 Arquitectura

5.2.1 Situación actual

La disciplina de Arquitectura Empresarial (AE) permite a una organización liderar sus esfuerzos buscando siempre el alcanzar su visión y los resultados planificados. Las recomendaciones generadas a través del seguimiento y uso de este conjunto de prácticas y herramientas permiten alinear las políticas y los proyectos hacia el alcance de los objetivos estratégicos de la organización. Según el *Gartner IT Score for Enterprise Architecture* realizado para el BCCR en el mes de setiembre del 2014, la arquitectura empresarial se encuentra en el nivel de madurez 1 (nivel llamado *No existente*). Esto significa, que se carece de un proceso para el desarrollo de la arquitectura claramente articulado, ejecutado programáticamente, que permita conocer para cada cambio relevante, la arquitectura actual y la arquitectura propuesta, así como la documentación que permita analizar desde la perspectiva de las Divisiones y ODM, los beneficios, costos y riesgos que estos cambios conllevan. De igual forma este nivel se caracteriza por carecer de métricas que muestren el valor que la AE tiene para la Corporación. Aunque la labor arquitectónica no se encuentre formalmente definida, no significa que se carezca de ella, sino que esta se encuentra integrada en muchos otros procesos de la organización y es a través de ellos que se logra dar la dirección, el apoyo y el cumplimiento requerido.

5.2.2 Estrategias

5.2.2.1 Arquitectura empresarial

Se plantea como norte alcanzar el nivel de madurez 2 (nivel *Reactivo*), según el *Gartner IT Score for Enterprise Architecture*, nivel que asegura el establecimiento de un programa de arquitectura empresarial a través del cual se crea documentación básica para cada nuevo proyecto a desarrollar, se cuenta con un equipo de AE entrenado y los principales afectados son conscientes de la existencia de estos esfuerzos iniciales. Todo esto con el fin de brindar a las Divisiones y ODM información clara sobre el aporte de los proyectos a la labor que ellas realizan.

Sobre la arquitectura tecnológica del BCCR y con el objetivo de alcanzar el nivel 2, se plantea la integración de las principales herramientas utilizadas por el BCCR y los ODM, así como la

consolidación de las soluciones de TI alrededor de 7 principales plataformas (agrupación desde el punto de vista de las principales labores de Banco), lo que permitiría gestionar las soluciones que apoyan a la Corporación de manera más ordenada, facilitando la asignación de recursos, la priorización y la gestión del riesgo. Estas plataformas son:

- **Análisis económico.** Incluye la captura, el análisis, la producción de informes para la toma de decisiones y en general todo lo relacionado con la política monetaria.
- **Activos.** Envuelve la gestión de los activos financieros que opera el Banco así como el manejo de la política cambiaria.
- **Pagos.** Contiene las aplicaciones utilizadas para la operación del Sistema de Pagos, entre ellos los servicios del SINPE y Central Directo.
- **Regulación y supervisión.** Comprende tanto la supervisión de los mercados financieros como la macroprudencial, la autorización de participantes y productos, la captura, producción y difusión de información, los procesos preliminares de investigación y sancionatorios, la educación financiera, así como la emisión y modificación de normativa.
- **Colaboración y productividad del empleado.** Incorpora todas las herramientas que permiten mejorar la productividad del empleado de la Corporación.
- **Operaciones del backoffice.** En esta plataforma se concentra la operativa del backoffice de la Corporación (Proveeduría, Bienes Muebles, Finanzas y Presupuesto, entre otros).
- **Integración.** La existencia de múltiples plataformas de aplicaciones requerirá de la existencia de mecanismos a través de los cuales se logre la integración de los flujos de información entre ellas.

Se gestionará el portafolio de aplicaciones de software, identificando el valor que estas aportan a la Corporación, los riesgos que la tecnología le podría incorporar y su efectividad. Además se clasificarán estas aplicaciones (según sean Sistemas de Registro, Diferenciación o Innovación) de forma tal que se facilite la toma de decisiones, especialmente las relacionadas con inversiones que sobre estas se realicen. Un mayor detalle sobre este tema se puede encontrar en el apartado 7.4 Gestión del portafolio de aplicaciones de software.

5.2.2.2 Incorporación de tendencias tecnológicas que apoyen el aporte de valor de TI

El rápido avance tecnológico que se vive en la actualidad genera importantes oportunidades a las organizaciones que sepan aprovechar de manera ordenada los beneficios que tales avances generan.

El desarrollo de aplicaciones móviles, el uso de dispositivos personales en el desarrollo de labores (BYOD), Big Data y la virtualización de escritorios son tendencias que las que la DST incursionará con el fin de aportar beneficios en los procesos, herramientas y en el personal del BCCR.

5.3 Personas

5.3.1 Situación actual

Las actuales capacidades de TI responden a las necesidades identificadas también a raíz de la reorganización del año 2007, para atender las actividades de los procesos requeridos para gestionar la TI. Estas se encuentran enfocadas primordialmente en la capacidad de diseñar, construir y operar nuevas soluciones tecnológicas, especialmente basadas en software (aplicaciones). La estructura funcional fue diseñada a partir de ese mismo proceso reorganizativo (dando paso a la actual DST) y continúa sin cambios significativos hasta la fecha.

El personal de TI de la Corporación se encuentra ubicado en distintos edificios⁴, dificultando con esto el desarrollo de algunas labores que por su naturaleza requieren la cercanía física de los equipos de trabajo. Todo el personal de TI desarrolla sus labores desde estas instalaciones, solamente ante asignaciones particulares un porcentaje reducido del personal desarrolla *labores fuera de la oficina*, aprovechando algunas facilidades provistas por la TI.

5.3.2 Estrategias

5.3.2.1 Mejora del clima organizacional de TI

Es relevante desarrollar acciones que permitan mejorar el clima laboral y que impacten positivamente el desempeño de los colaboradores:

- **Trabajo en equipo.** Evitar la formación de islas en el desarrollo de las labores.
- **Comunicación.** Facilitar la transmisión de información relevante, de manera ascendente y descendente en la estructura funcional.
- **Colaboración.** El encontrarse los equipos de trabajo físicamente separados impulsa a utilizar herramientas y procesos colaborativos.

5.4 Fuentes de aprovisionamiento

5.4.1 Situación actual

El personal de TI de la Corporación se encuentra conformado por 267 personas. Un 64% de este total corresponde a personal interno (172 personas, de las cuales 158 ocupan plazas fijas y 14 de servicios especiales), el restante 36% (95 personas) corresponde a personal subcontratado (*outtasking*) bajo el modelo de *horas por demanda* (88 profesionales en TI y 7 técnicos). Se cuenta en la actualidad con dos contratos vigentes para suministrar personal por demanda y no se utiliza el modelo de outsourcing.

Referente a las plazas de Servicios Especiales, estas tienen la particularidad de ser la principal fuente utilizada para los reemplazos de plazas fijas libres (por obvias razones), práctica que genera usualmente costosas cadenas de reemplazos para la Corporación.

⁴ Edificio principal del BCCR, NAP de las Américas, Parque empresarial Forum II (SUGEF), Torre Equus (SUPEN y SUGEVAL) y Edificio Trifami.

En cuanto a las fuentes de aprovisionamiento de infraestructura, los utilizados por la DST han sido:

- **Compra de equipo.** Modelo de compra utilizado por muchos años, sin embargo la duración de los procesos de compra ha sido uno de los principales factores por lo que se ha reducido su uso por parte de la DST. A pesar de ello, este modelo es indispensable para el aprovisionamiento de equipos cuya vida útil se extiende considerablemente (ej. Teléfonos y *switches* para telecomunicaciones, con más de 10 años de operación continua).
- **Compras por demanda.** Los primeros contratos de compra de equipos por demanda (servidores y estaciones de trabajo) permitieron darle agilidad y facilidad al proceso de compra. Se trabaja en la actualidad en lograr que el resto de contratos de aprovisionamiento o licencias de uso recurrente se trasladen a esta modalidad.
- **Arrendamiento de equipo.** Utilizado exitosamente por SUPEN y en el pasado por la DST en el BCCR, sin embargo las nuevas condiciones del mercado hacen que renovación no se considere rentable.
- **Infraestructura como servicio.** Utilizado por SUPEN. El resto de departamentos dan en la actualidad los primeros pasos en la utilización de este modelo.

De manera similar a lo que ocurre con otros asuntos, la Corporación resuelve necesidades similares de aprovisionamiento de hardware y software utilizando medios y contratos distintos, con los consecuentes impactos negativos.

5.4.2 Estrategias

5.4.2.1 Aprovisionamiento de personal de TI a través de la contratación de personal interno

La principal fuente de aprovisionamiento de la fuerza de trabajo de TI requerida por la Corporación será a través de la utilización de personal interno. Sin embargo, respecto a la situación de las plazas de Servicios Especiales se considera necesario no seguir renovando este tipo de plazas, siempre y cuando las posibilidades lo permitan, con el fin de evitar los costos de reemplazo que se generan en este tipo de procesos.

5.4.2.2 Aprovisionamiento de personal de TI a través del outtasking

Las experiencias generadas a través del manejo de personal subcontratado, si bien han sido positivas, merecen la revisión y aplicación de ajustes, con el fin de obtener aún mejores resultados que permitan un mejor balance entre los beneficios y los costos para la Corporación. Entre otras se pueden mencionar la definición de medidas que permitan agilizar la conformación de equipos de trabajo y mejorar el nivel de calidad del personal suministrado.

5.4.2.3 Desarrollo de soluciones a través del outsourcing

Similar oportunidad requiere el modelo de outsourcing en la Corporación, mismo que, con un conjunto robusto de controles, que impidan el deterioro de la seguridad de la información y de las capacidades del personal interno de TI (en especial las relacionadas con el diseño y la arquitectura de las aplicaciones), pueda ser ante ciertas necesidades, un útil y oportuno aliado.

5.4.2.4 Aprovechamiento a través de contratos por demanda

Se plantea el fortalecer el uso de contratos por demanda, los cuales han demostrado ventajas significativas, especialmente en temas de agilidad.

5.4.2.5 Aprovechamiento de infraestructura, plataforma y software como servicios (Nube)

De igual forma, la infraestructura, plataforma y software como servicios son alternativas que con fuerza estarán siendo utilizadas para proveer TI a la Corporación, con agilidad, costo eficiencia, y elasticidad.

6. Riesgos

Los principales riesgos que podrían afectar el cumplimiento de la estrategia definida en este documento son:

1. Las expectativas de calidad de los responsables de los procesos críticos de la Corporación, que son apoyados por soluciones tecnológicas, se incrementan en niveles significativos y requieren ser atendidas en el corto plazo.
 - a. Probabilidad: Posible
 - b. Impacto: Medio
 - c. Nivel de riesgo: Medio
 - d. Control para mitigación: Comunicación clara y constante con los dueños de los servicios de negocio críticos que permita conocer sus necesidades y expectativas de negocio (reuniones de Comités de Control de Cambios).

2. Las necesidades de las Divisiones y los ODM no se encuentran alineadas con la estrategia de la Corporación, comprometiendo el valor entregado por TI.
 - a. Probabilidad: Posible
 - b. Impacto: Medio
 - c. Nivel de riesgo: Medio
 - d. Control para mitigación: Comunicación de la Estrategia de TI al CETI y solicitud de su retroalimentación acerca del planteamiento realizado.

3. La complejidad y el nivel de esfuerzo requerido para desarrollar el proceso de integración de la DST y los departamentos de TI de los ODM es mayor al previsto, impactando negativamente los procesos críticos de la Corporación.
 - a. Probabilidad: Posible
 - b. Impacto: Alto
 - c. Nivel de riesgo: Alto
 - d. Control para mitigación: Planificación detallada de los esfuerzos requeridos para la integración y seguimiento y control constantes sobre la ejecución de las tareas planificadas.

7. Apéndices

7.1 Análisis del entorno

▪ Oportunidades

- Tecnologías emergentes (“La nube”, dispositivos móviles, redes sociales, análisis de grandes volúmenes de datos) que pueden ser aprovechadas para aportar mayor valor en el cumplimiento de los objetivos del negocio.
- Nuevas necesidades generan constante demanda por los servicios que proporciona la DST, lo cual propicia la entrega de servicios con economías de escala cada vez mayores para la Corporación.

▪ Amenazas

- El ritmo acelerado en la evolución de las tecnologías fija un reto de actualización tecnológica para el personal de la DST, se requiere destinar recursos importantes para evitar pérdida de competitividad y disminución del respaldo al negocio.
- Alta demanda del personal de la DST en corporaciones líderes del mercado mundial (HP, Intel, Amazon, Microsoft), lo cual impacta significativamente la entrega de valor a la organización.

▪ Fortalezas

- El personal de la DST cuenta con vocación hacia la innovación y con altas competencias técnicas, lo cual redundo en soluciones de calidad que aportan valor.
- Se cuenta con una plataforma tecnológica moderna, diseñada para soportar los servicios en operación y nuevos servicios de una forma segura y estable.
- El nivel de competencia del personal de la DST propicia la mejora continua de los procesos, lo cual impulsa la excelencia operacional.

▪ Debilidades

- La estructura organizacional de la DST no ha sido adaptada a la evolución tecnológica de los últimos 8 años, dificultando la atención de las necesidades.
- Los canales de comunicación con la organización no han evolucionado lo necesario para entender de mejor manera las necesidades de nuestros clientes.
- Los contratos de personal externo existentes (outtasking) tienen controles que se deben mejorar, para evitar la desmejora en la calidad de los servicios.

7.2 Modelo de capacidades

7.2.1 Definición

Mientras que la estrategia nos da la dirección que va a seguir la organización a largo plazo y con una estabilidad relativa en el mediano plazo; la ejecución tiene un enfoque en los planes operativos que lidian el presente (o a lo sumo un año adelante) y por esa razón son altamente volátiles, sujetos a frecuentes cambios. La estrategia documenta el contexto del negocio, y luego de un análisis exhaustivo destila una estrategia que permitirá a la organización llegar a la posición futura deseada, reflejada en metas que quiere alcanzar. La ejecución por su parte trata con información, procesos,

personas y sistemas informáticos. La traducción de un dominio a otro es por demás complicada si no se cuenta con una herramienta que la facilite. La siguiente imagen resume ese salto entre la estrategia y la ejecución.



¿Por qué es esto importante? De poco sirve una estrategia que marque un rumbo claro y con un alto potencial para producir los beneficios deseados si no se traduce en cambio en la operación, de forma tal que la haga posible.

Para hacer ese algo, la arquitectura empresarial tiene el modelo de capacidades. Un modelo de capacidades es una representación de la organización independientemente de su estructura, sus procesos, personas o dominios. Una capacidad es la forma en la que la organización combina recursos, personas, procesos, tecnología e información para entregar valor consistentemente a sus clientes, o en nuestro caso, para cumplir la misión que nos fue encomendada. Están diseñadas para describir lo que la organización hace o necesitará hacer en forma diferente, con el fin de responder a cambios en la estrategia u oportunidades que se le presentan. Es decir, permite expresar y explorar “lo que se hace” para así tomar decisiones sobre “cómo debe hacerse”.

7.2.2 Ejemplo

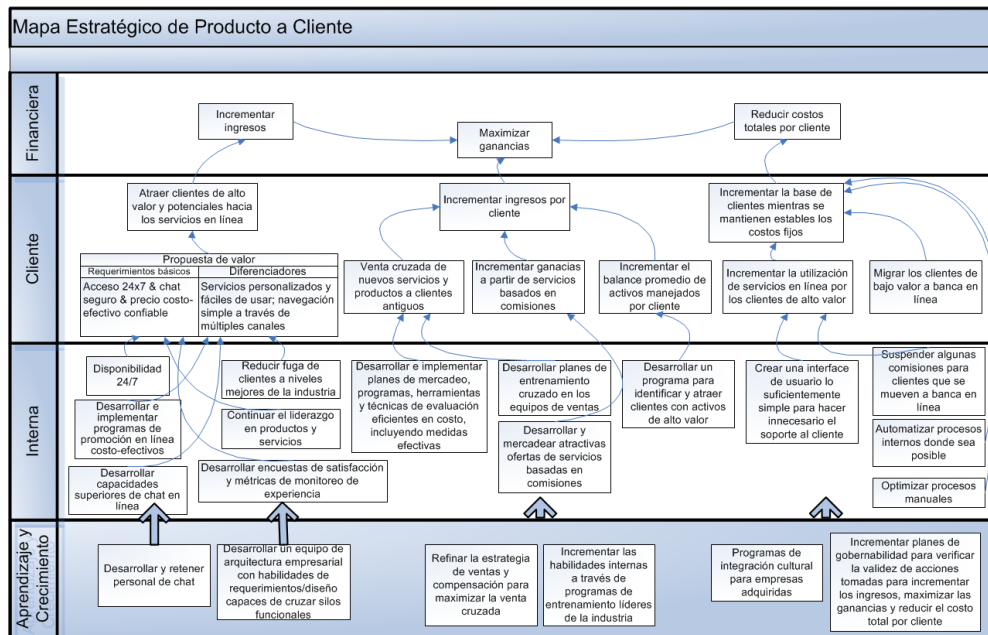
El siguiente es un ejemplo de un modelo de capacidades de una empresa de manufactura de electrónicos.



En el nivel 0 se aprecian cuatro capacidades fundamentales de esa organización: “Creación de productos”, “Entrega de productos y servicios”, “Relación con los clientes” y “Administración del negocio”, posiblemente relacionadas directamente con su cadena de valor. Dentro de cada una hay un subnivel que describe esa capacidad en mayor detalle. Así por ejemplo, dentro de “Administración del negocio” hay una llamada “Planeamiento, estrategia y ejecución”, dentro de “Creación de productos” hay otra llamada “Desarrollo de hardware” y así sucesivamente. Es decir, las capacidades se pueden anidar dentro de otras más generales.

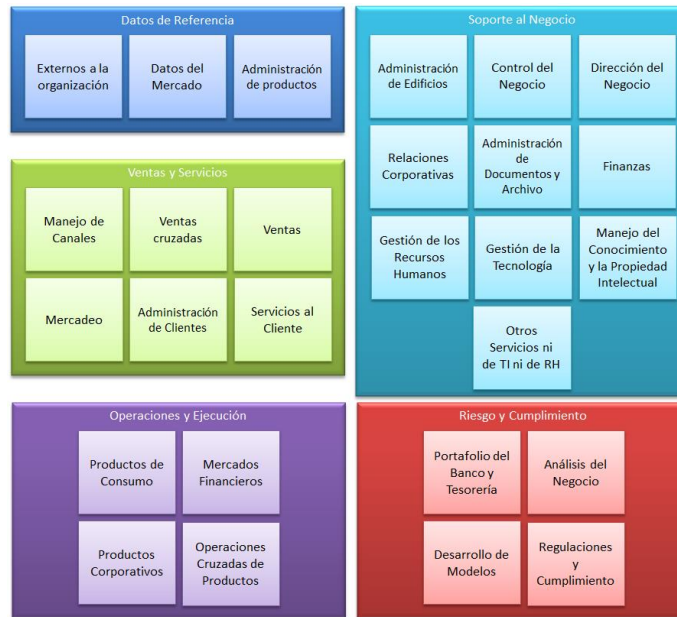
7.2.3 Cómo se usa

Para utilizar un mapa de capacidades es necesario contar como insumo con un mapa estratégico, también conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI), que documenta la estrategia de la organización. En la siguiente figura se puede ver el que se utilizará de ejemplo.



El mapa estratégico se compone por lo general de cuatro perspectivas: financiera (¿cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?), del cliente (¿cómo nos ven los clientes?), interna (¿en qué debemos sobresalir?) y de aprendizaje y crecimiento (¿podemos continuar mejorando y creando valor?). Entre los diferentes elementos en el cuadro se establecen relaciones de causa-efecto (las flechas) que facilitan la lectura del mapa y la estrategia como tal. A modo de ejemplo, en el cuadro anterior un objetivo financiero es el de “Incrementar los ingresos” y para tal efecto, la estrategia con respecto a los clientes es la de “Atraer clientes de alto valor y potenciales hacia los servicios en línea”. Para lograr eso, internamente la organización va a mejorar la “Disponibilidad 24/7” de todos los servicios que se le brindan, se va a “Desarrollar encuestas de satisfacción y métricas de monitoreo de la experiencia” del usuario en el uso de esos servicios y a “Desarrollar capacidades superiores de chat en línea” en el personal de atención al cliente, dentro de las varias iniciativas estratégicas que se consideraron. Para eso es necesario “Desarrollar y retener personal de chat” y “Desarrollar un equipo de arquitectura empresarial” que permita hacer la traza de esas métricas en todos los elementos involucrados.

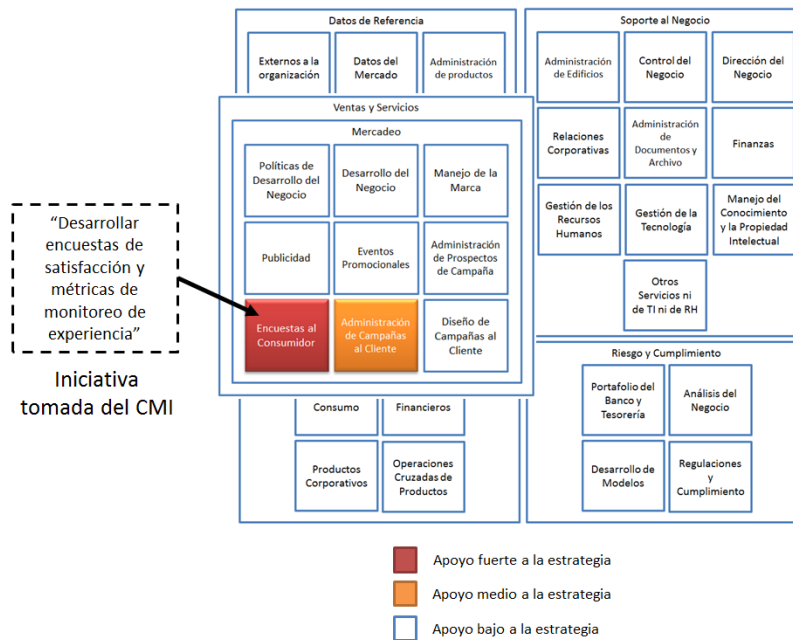
Por otro lado, asúmase el siguiente mapa de capacidades que describe el estado actual de esa organización. Éste es tomado del BIAN (Banking Industry Architecture Network), un modelo de referencia para la industria de la banca comercial.



Con ambos insumos se procede a hacer un análisis del impacto de la estrategia en ese mapa de capacidades, en el siguiente proceso.

7.2.3.1 Identificación de la prioridad de las capacidades vs la estrategia

Partiendo del mapa estratégico anterior es necesario **identificar cuáles capacidades del negocio permiten hoy en día cumplir con cada una de las iniciativas estratégicas a emprender**. Importante notar que del análisis se pueden identificar capacidades con las que no contamos actualmente, y por ende, debemos desarrollar. La siguiente imagen muestra la identificación de la capacidad que permite “Desarrollar encuestas de satisfacción y métricas de monitoreo de la experiencia” del usuario, iniciativa presente en el CMI anterior.



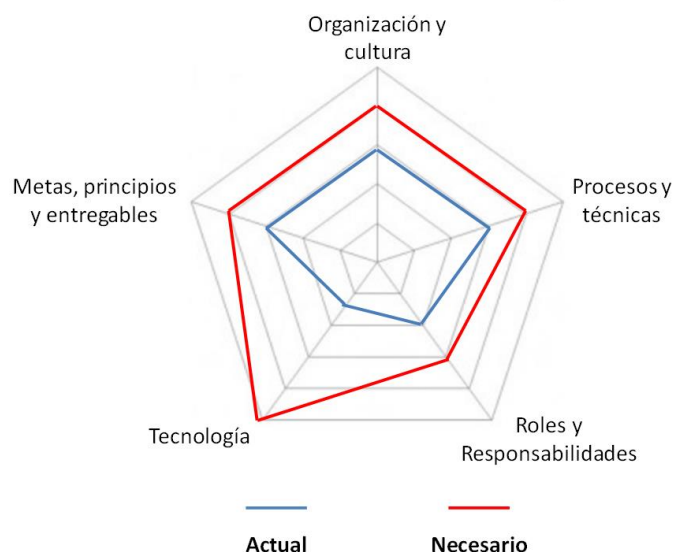
Posterior a esa identificación, **se hace una priorización de cuáles capacidades serán las más importantes** a desarrollar para alcanzar esa estrategia. En la imagen anterior eso se evidencia con un código de colores. No todas las capacidades tienen la misma prioridad para la estrategia. Además, para la priorización, en algunos casos será suficiente con la información en el modelo de capacidades mientras que en otros será necesario hacer una evaluación más profunda, a partir de los 5 atributos definidos para cada capacidad, adelantándose al paso 2. Esa priorización sirve para saber a cuáles hay que ponerle más atención.

En resumen, para poder “Atraer clientes de alto valor y potenciales hacia los servicios en línea”, la estrategia indica que hay que mejorar la “Propuesta de valor” tomando varias acciones (acceso 24/7, un chat seguro, servicios personalizados y fáciles de usar, entre otros). Para tal efecto, internamente se deben “Desarrollar encuestas de satisfacción y mejores métricas de monitoreo de la experiencia” del usuario, iniciativa estratégica en el CMI. Al día de hoy se hace por medio de la capacidad “Encuestas al cliente” de “Mercadeo”.

7.2.3.2 Análisis del impacto

Identificada la capacidad **se constituye un equipo multidisciplinario** (encuestadores y supervisores de encuestas, ingenieros industriales, arquitectos de soluciones expertos en tecnología, psicólogos industriales, supervisados por un arquitecto empresarial) **para revisar** la situación actual vs la necesaria para cumplir con la estrategia. Para tal efecto se hace un análisis de **los 5 atributos documentados para toda capacidad**: “organización y cultura”, “procesos y técnicas”, “roles y responsabilidades”, “tecnología” y por último, “metas, principios y entregables”.

“Desarrollar encuestas de satisfacción y métricas de monitoreo de la experiencia”



En ese caso se determinó que, **para cumplir** con la estrategia es **necesario un ajuste en el perfil de los encuestadores** hacia el manejo de clientes potenciales. Desde el punto de vista de los **procesos** se determinó que es necesario hacer **algunos ajustes al proceso de confección de encuestas** con el fin de reforzar el control previo al envío de encuestas a los clientes. Además, se concluye que **LymeSurvey**, sistema actualmente en uso para realizar encuestas a los clientes, **no permite que el cliente pueda llenar una encuesta por medio del teléfono celular**, planteado por la estrategia como el principal canal de interacción de los clientes de alto valor con el banco.

7.2.3.3 Desarrollo del caso de negocio

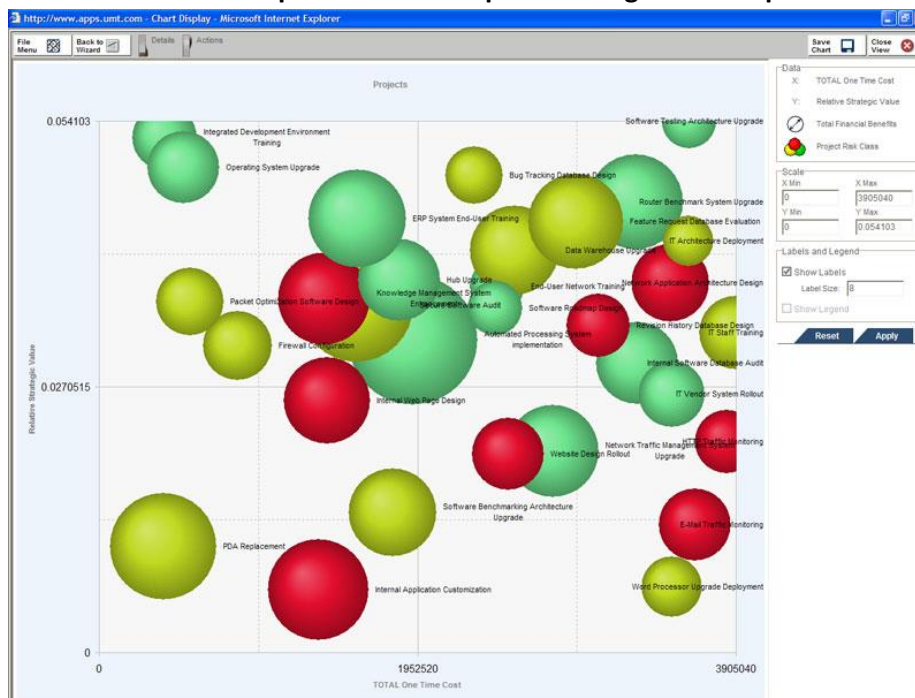
A **partir de la diferencia identificada** en esas capacidades **se desarrollan casos de negocio que formulan y evalúan alternativas de solución** que eleven el nivel de la capacidad al necesario, tomando en cuenta factores como el riesgo y el financiero. Por ejemplo, un **experto en mercadotecnia** diseña un curso de sensibilización de los encuestadores a los servicios en línea que ofrece el banco, con técnicas específicas para poder atraer clientes potenciales a esos servicios. En lo que se refiere a los procesos, el **ingeniero industrial** revisa el proceso y define un flujo de trabajo por medio del cual un “supervisor de encuestas” recibe y revisa la encuesta previamente a la publicación de la misma.



En cuanto a la tecnología, un **arquitecto de TI** hace un levantamiento inicial de los requerimientos tecnológicos necesarios en la nueva herramienta (incluyendo la de llevar el sistema a la nube, proveniente del arquitecto empresarial), recurre al Cuadrante Mágico de Gartner sobre herramientas de encuestas al consumidor, hace una evaluación de cada una contra los requerimientos (incluyendo varias pruebas de concepto en los que involucra al personal que diseña, realiza y analiza las encuestas, así como las modificaciones al proceso que le hizo el ingeniero industrial), y determina que el Software como Servicio llamado “ConsumerSurveys” de Google es la solución que técnicamente cumple todos esos requerimientos.

7.2.3.4 Portafolios de proyectos

Como el dinero, los recursos y las personas son escasos, es necesario **priorizar**. Esa priorización de acciones e inversiones se realizar **por medio de un proceso de gestión del portafolio de proyectos**.



Es poco factible que todos los proyectos puedan ser desarrollados al mismo tiempo, por lo que se requiere de una planificación que permita, entre otras cosas, coordinar el desarrollo de capacidades en el nivel de madurez que otras necesitarán a futuro. Esa **planificación del desarrollo del negocio**

la ejecuta el arquitecto empresarial de la mano de mapas de ruta y otras herramientas de arquitectura.

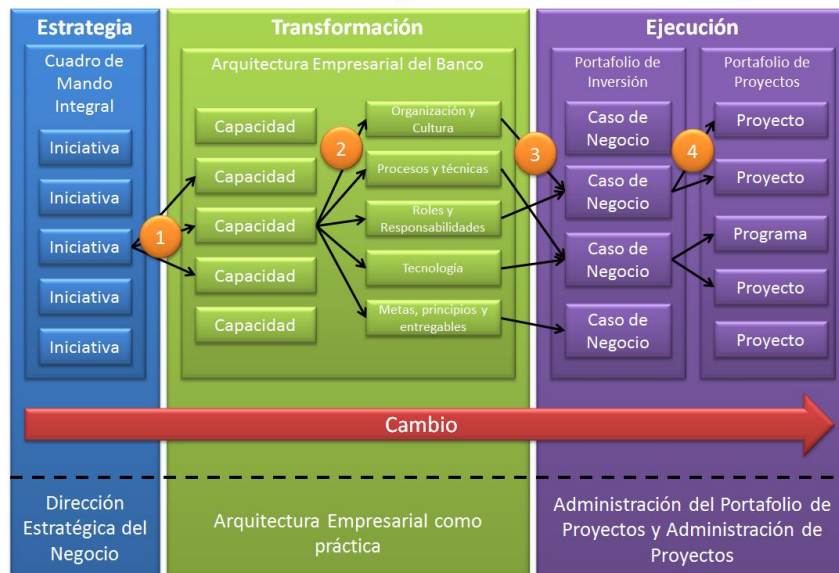
7.2.3.5 Ejecución de los proyectos

Los casos de negocio que reciben el financiamiento requerido, que en su conjunto constituyen el portafolio de inversión, pasan entonces a ser formulados como proyectos. Allí es donde y cuando efectivamente se estiman con mayor precisión el esfuerzo, tiempo y costo para realizar el cambio.

7.2.3.6 En resumen

La siguiente imagen resume el proceso de traducción de la estrategia en ejecución, descrito anteriormente.

De la estrategia a la ejecución



7.2.4 Aplicación en el Banco Central

En el Banco Central, a partir del Plan Estratégico para el periodo 2015-2018, se cuenta con un mapa estratégico como el reseñado anteriormente, aunque están pendientes las iniciativas estratégicas que el Banco va a emprender para alcanzar la estrategia. Además, y como se describe en la sección Capacidades de la organización, ya se cuenta con una versión preliminar del mapa de capacidades de la Corporación. Una vez definidas las iniciativas estratégicas es posible hacer la traza de las mismas hacia el modelo de capacidades del Banco, tal y como se explicó en el paso la "Identificación de la prioridad de las capacidades vs la estrategia". Posteriormente, se armarían equipos de trabajo que colaborativamente identifiquen y resuelvan la diferencia entre lo que la capacidad actual provee y lo que se requiere para alcanzar la estrategia. De allí se desprenden múltiples casos de negocio que documentan las inversiones y el riesgo de las mismas. Estos casos de negocio son

analizados por la Gerencia, decidiéndose a favor de unos, en contra de otros y postergando la aplicación del resto.

Además, siendo que el mapa de capacidades es una herramienta que facilita la comunicación entre los actores tanto al frente de la estrategia como en la operación, es posible utilizarlo para lograr un trabajo más colaborativo hacia la provisión de soluciones integrales (mejora de los procesos y las habilidades del personal, sistemas de información ajustados a lo que se necesita, entre otros) hacia elevar el nivel de operación del Banco como un todo.



Por último, la realización de casos de negocio facilita la determinación de la demanda de servicios para los siguientes periodos. A modo de ejemplo, si dos capacidades implican el desarrollo de nuevos sistemas. Una definición más detallada de ese análisis permitirá identificar la cantidad de desarrolladores de software necesaria, que la carga de trabajo de ese desarrollo va a requerir la adquisición de servidores con otras características a las que se tienen actualmente, etc. Todos esos cambios, necesidades de personal, entre otros, se suman para permitir a la DST determinar qué necesitará para el siguiente periodo. Eso tiene un impacto también en el alineamiento de las acciones que emprende la DST para satisfacer o hacer cumplir la estrategia del Banco, obviamente dentro de su rango de acción.

7.3 IT Score de Gartner sobre Arquitectura Empresarial

El IT Score es una serie de herramientas diseñadas por Gartner que permite evaluar la madurez de varias prácticas en el quehacer de la gestión de tecnología, contra un modelo de madurez desarrollado por ellos. En particular, tienen uno para el tema de la arquitectura empresarial, que se resume a continuación.

Gartner define a la arquitectura empresarial como *“la disciplina para liderar proactiva y holísticamente a las organizaciones en respuesta a las fuerzas disruptoras, al identificar y analizar la ejecución del cambio hacia la visión y los resultados de negocio esperados”*. Como disciplina, la arquitectura empresarial tiene una orientación mucho mayor hacia el comportamiento de la organización completa, el negocio y TI, en vez de desarrollar un equipo maduro y experimentado de arquitectura empresarial con poco impacto positivo en la organización.

Cuando se habla en este documento de “madurez” en relación a arquitectura empresarial, se está hablando del nivel de integración que tiene en la organización como un todo. Esta valoración de madurez identifica los indicadores claves para la madurez, como están representados en la

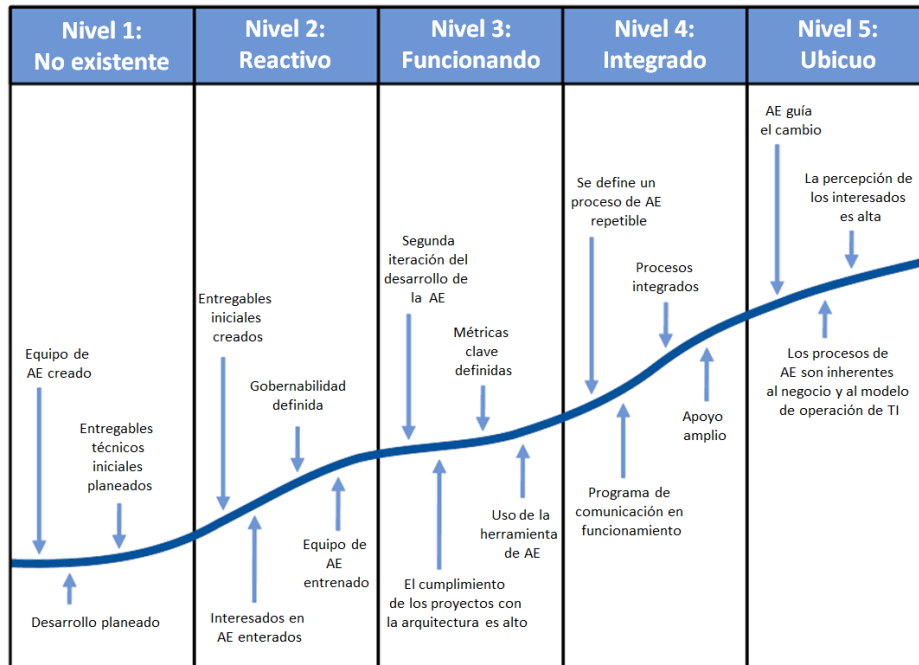
experiencia colectiva de Gartner en el trabajo con organizaciones que han desarrollado sus programas por más de 15 años.

En las organizaciones maduras los programas de arquitectura empresarial con frecuencia inician dentro de la organización de TI, dado que muchos de los programas de EA han estado tradicionalmente enfocados en la arquitectura técnica como punto de venta. En la medida que el programa madura el foco cambia hacia la arquitectura de soluciones, de información y de negocio. Sin importar donde inicia es imprescindible que se enfoque primero en algunos entregables orientados a resultados de negocio, en vez de tratar de hacerlo todo a la vez. Luego el equipo de arquitectura empresarial puede enfocarse en las dimensiones de la arquitectura que son más importantes para su organización (tecnología, negocio, solución o información). Más importante aún, la arquitectura empresarial es más que TI. Es imposible moverse del nivel 1 al 5 en un solo salto. Los equipos deben adoptar un enfoque de “velocidad antes que amplitud, y amplitud antes que profundidad” para asegurar que están entregando valor desde el inicio.

Esta herramienta de Gartner puede ser utilizada para:

- Describir los indicadores claves para medir el avance en un programa de arquitectura empresarial.
- Hacer un *benchmark* contra las mejores prácticas.
- Identificar restricciones clave que inhiben el éxito de la arquitectura.
- Determinar el objetivo de madurez en el programa de arquitectura empresarial para la próxima iteración en el ciclo de mejora continua.
- Concentrar el foco de los esfuerzos en el desarrollo del programa a las actividades de más alto valor.

La siguiente figura muestra los niveles de madurez para la arquitectura empresarial, acorde con el modelo desarrollado por Gartner.



A continuación se explica brevemente cada uno.

Nivel 1: No existente. No hay un programa de arquitectura empresarial en funcionamiento o el programa está apenas empezando. En este nivel de madurez, el compromiso del negocio y la habilidad para balancear intereses que compiten entre sí son, en el mejor escenario, rudimentarios. El trabajo arquitectónico está usualmente confinado a resolver asuntos de naturaleza técnica de TI.

Nivel 2: Reactivo. Para las empresas en este nivel, el programa de arquitectura empresarial está luchando por convertirse en exitoso y está inhibido por una falta de madurez en múltiples aspectos claves del programa. Un programa de arquitectura empresarial está en funcionamiento pero es ineficiente debido a la debilidad en varias de las dimensiones de madurez. El trabajo arquitectónico es predominantemente reactivo y trata puntos de dolor de la organización en vez de ser proactivo a la dirección de la arquitectura.

Nivel 3: En funcionamiento. Existe un programa de arquitectura empresarial en funcionamiento y entregando valor al negocio. Las organizaciones en este nivel ya tienen muchas de las cosas básicas en funcionamiento, sin embargo, no tienen procesos repetibles y manejables para asegurar el éxito en el largo plazo y el balance entre los intereses que compiten entre sí.

Nivel 4: Integrado. El programa de arquitectura empresarial está entregando valor y es repetible. El programa en las organizaciones en este nivel está corriendo como “una máquina bien aceiteada” y tiene un impacto positivo consistente en la organización. Está integrado con muchas áreas de la organización.

Nivel 5: Ubicuo. Este nivel indica que el programa ha alcanzado un alto nivel de madurez en términos de su efectividad para alcanzar y permitir los resultados del negocio. Los principios arquitectónicos han llegado a ser parte del ADN general de la organización. Hoy en día, son pocas las organizaciones que han alcanzado este nivel de compromiso con la arquitectura en el negocio y la organización de

TI, principalmente debido a que son necesarios muchos años de experiencia para alcanzar los cambios culturales necesarios.

7.4 Gestión del portafolio de aplicaciones de software

Toda organización moderna tiene sistemas informáticos que soportan la operación del negocio. El conjunto de esos sistemas es lo que se conoce con el nombre de portafolio de aplicaciones. La forma en la que ese portafolio se administre es de vital importancia para asegurar la continuidad de las operaciones, reducir costos de operación y tener la facultad de actuar rápidamente de cara a las oportunidades que se presentan. A modo de ejemplo, la racionalización del portafolio, es decir, definir una estrategia para los sistemas que tienen un mismo fin (eliminar alguna, fundir la funcionalidad de ambos sistemas en uno nuevo, entre las varias estrategias que se pueden analizar), genera una reducción de los costos de operación del negocio. Estadísticas de la consultora IDC indican que el 90% del costo total de propiedad de un sistema está en los gastos operativos por lo que los beneficios de una adecuada administración de este portafolio son más que evidentes.

La administración del portafolio de aplicaciones (APM por sus siglas en inglés) es un proceso que busca mejorar el balance en el portafolio de aplicaciones al optimizar los pros y contras bajo las perspectivas de valor al negocio, costo y riesgo. El APM utiliza en específico dos herramientas para lograr ese cometido: el Pace Layering y el TIME. A continuación se explica cada una.

7.4.1 El modelo Pace Layered

Este modelo presenta una vista en capas del portafolio de aplicaciones. Cada capa (y por lo tanto los sistemas en cada una de ellas) tiene características diferentes en lo que a la frecuencia y velocidad del cambio se refiere. Esas diferencias llevan a la definición de estrategias particulares, modelos de gobernabilidad, entre otros, específicos para cada capa, como se verá más adelante. La siguiente figura muestra las capas un modelo de estos adaptado al tipo de organización que es el Banco Central, una entidad pública.



A continuación se hace una breve descripción de cada capa.

7.4.1.1 Sistemas de registro

Esta capa contiene los sistemas de paquete o los sistemas legados desarrollados en casa que soportan el procesamiento de las transacciones *core* del negocio y administran los datos maestros críticos de la organización. Ejemplos de sistemas en esta capa son los sistemas financiero-contables y de recursos humanos, que tradicionalmente forman parte de un ERP.

7.4.1.2 Sistemas únicos

Estos son sistemas típicamente relacionados con la misión del ente gubernamental particular, por lo que es muy difícil, sino imposible, que otros entes tengan los mismos sistemas. En el caso del Banco, un sistema de este tipo es Findur. El SINPE es otro en esta misma línea.

7.4.1.3 Sistemas de innovación

Estos son nuevos sistemas que son construidos rápidamente para lidiar con nuevos requerimientos de negocio u oportunidades. Estos proyectos tienen un ciclo de vida relativamente corto (de cero a 12 meses) usando por lo general recursos y personas externos a la organización y tecnologías orientados al consumidor.

La siguiente tabla define en mejor forma las características de cada capa.

Característica	Registro	Único	Innovación
Procesos	Bien entendidos, cambio lento, altamente integrados	Bien entendidos, únicos, configurables, autónomos	Únicos, no muy bien entendidos, dinámicos y <i>ad hoc</i>
Datos	Altamente estructurados, bien mantenidos, principalmente internos, auditados	Internos y externos, algunos no estructurados, más dinámicos	Estructurados y no estructurados, alta dependencia en datos externos
Contenido	Estático/estable	Ambos	Dinámicos
Herramientas de análisis	Reportes, históricos	Planeación, presupuesto	Predictivo, basado en escenarios
Seguridad	Estrechamente controlado, complejidad administrada	Control distribuido, complejidad manejable	Control federado, complejidad potencialmente alta
Colaboración	Limitada	Moderada	Alta

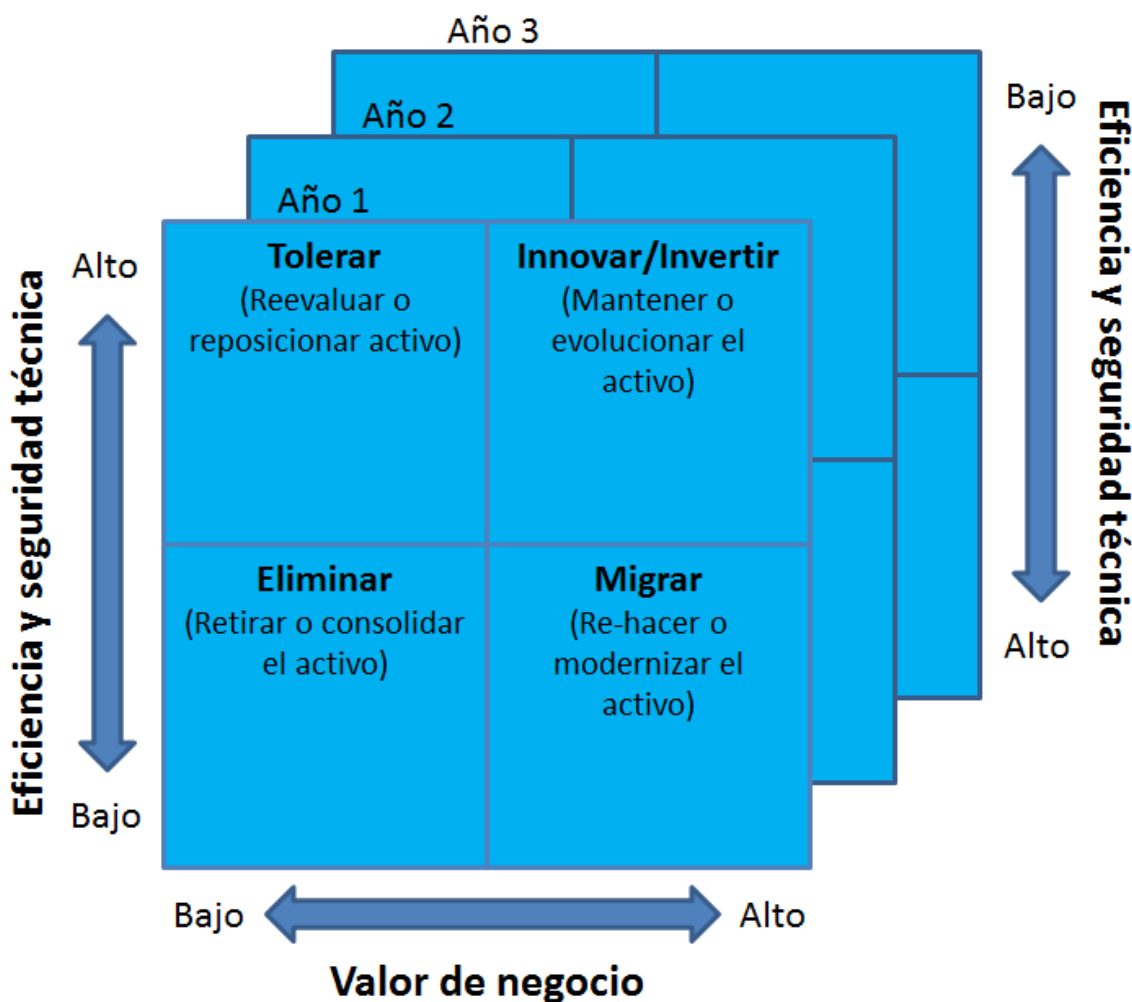
Como se puede apreciar, las diferencias en todas estas categorías son sustanciales. Por ejemplo, mientras que los sistemas de registro tienen una tasa de cambio relativamente baja (por ser sistemas muy probados, incluso comercialmente) los sistemas de innovación cambian mucho más

frecuentemente, por lo que requieren de procesos y en general estructuras ágiles, que permitan mantener el flujo de valor que esos sistemas entregan.

7.4.2 El modelo TIME

El TIME (Tolerar, Invertir, Migrar, Eliminar, por sus siglas en inglés) es otra herramienta en la caja para administrar el portafolio de aplicaciones. Su objetivo es la evaluación de un sistema informático contra las dimensiones de valor de negocio y riesgo, de forma tal que permita la clasificación de las aplicaciones en el portafolio por estrategia, asegurando un portafolio manejable y costo-efectivo. La información se recolecta cada cuatrimestre y las evaluaciones se revisan por lo general antes de cada ciclo de financiamiento, a la luz de cambios críticos en el desempeño, la arquitectura o los vendedores.

La siguiente imagen muestra la categorización del portafolio de aplicaciones por valor, efectividad técnica, riesgo y los requerimientos para evaluar esos valores a través de muchos años y múltiples ciclos de planificación.



A continuación se explica brevemente cada una de las categorías.

7.4.2.1 Tolerar

Esta es la categoría con mayor número de sistemas en la mayoría de los inventarios. Las aplicaciones podrían entregar buen valor al negocio, y el grupo de TI está manteniéndolas por varias razones. Las aplicaciones podrían estar en una plataforma vieja, construidas alrededor de arquitecturas viejas o que no están bien integradas. Sin embargo, desde la perspectiva del portafolio estas aplicaciones son lo “suficientemente buenas”: crean suficiente valor de negocio, los costos y riesgos son manejables. Los sistemas satisfacen una gran porción de los requerimientos del negocio y están en plataformas que entregan un servicio de alta calidad.

Las que tienen un bajo valor de negocio son candidatos perfectos para la eliminación, pero por la interrelación con otros sistemas en el portafolio, una estrategia de tolerar su existencia es una solución más realista. La tolerancia es una estrategia hacia la evolución de sistemas legados, puede ser el precursor de una eliminación total o una transformación.

7.4.2.2 Invertir/Innovar/Integrar

Aunque las nuevas aplicaciones dominan en esta categoría, también contiene aplicaciones en las cuales:

- Las demandas de nuevos procesos de negocio requieren la renovación de las aplicaciones viejas.
- El volumen de datos no permiten la transformación a nuevas tecnologías.
- Las necesidades de los procesos de negocio se cumplen mejor con soluciones empaquetadas pero el sistema debe continuar operando en apoyo a la operación.

Se fomenta las mejoras en las aplicaciones en esta categoría. La prioridad la establecerá el potencial incremento de valor y el incremento del uso de las aplicaciones en la organización.

7.4.2.3 Migrar/Modernizar/Remediar

Un alto valor del negocio unido a dificultades con las personas, la información u otras de carácter técnico hace que las aplicaciones en este cuadrante sean particularmente difíciles e importantes de lidiar. El soporte al software o al hardware podría ya no estar disponible. Los trabajadores que se encargan del mantenimiento de la aplicación podrían estar al borde del retiro y el reemplazo de habilidades podría ser difícil. La información podría ser redundante, imprecisa o con un alto costo de mantener o integrar. Los costos de alcanzar el nivel de calidad deseado podrían ser altos e incrementales.

Los proyectos en esta categoría se enfocan hacia reducir riesgo y costo. Se hace una evaluación detallada de abajo hacia arriba de las dependencias entre las aplicaciones y las potenciales técnicas de consolidación, conversión, modernización o migración necesarias para tal efecto. Las situaciones donde existen una variedad de alternativas de transformación con costos, riesgos y tiempo de ejecución diferentes serán comunes.

7.4.2.4 Eliminar

Es posible que las aplicaciones con bajo valor de negocio y tecnología pobre todavía tengan algunos elementos que deben ser migrados o consolidados. Las aplicaciones retiradas también podrían necesitar de una limpieza después de que la migración, consolidación o estandarización se lleve a los usuarios a otro lado. Podrían existir fuentes alternativas de valor de negocio, o peor aún, podría no estarse creando ningún valor a los procesos de negocio manteniendo a esta aplicación con vida. El archivo y la retención de información u otros elementos (como el código fuente, binarios, etc.) podrían ser factores importantes a tomar en cuenta.

7.5 Glosario

- **Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS):** contratos establecidos sobre cada servicio de TI brindado a las Divisiones y ODM del BCCR. En él se establecen las condiciones, compromisos, restricciones y el nivel de calidad con el cual se ofrecerá el servicio. En cuanto al nivel de calidad, este se definirá con base el nivel de disponibilidad, rendimiento, seguridad y costo del servicio.
- **Aplicación móvil:** *Software* (véase la definición más abajo) utilizado sobre todo el dispositivos móviles tales como un teléfono celular o una tableta.
- **Arquitectura empresarial:** disciplina que permite guiar integral y proactivamente la respuesta de una organización ante las fuerzas disruptivas, por medio de la identificación y el análisis de los cambios requeridos para alcanzar la visión y los resultados esperados por la organización.
- **Beneficios:** un beneficio de negocio es un resultado que es esperado o que directamente incrementa el valor a la organización.
- **Big data:** activos de información de alto volumen (cantidad), alta velocidad y alta variedad, que demandan formas de procesamiento, efectivas en costo e innovadoras, para mejorar comprensión y la toma de decisiones.
- **BYOD:** estrategia alternativa que le permite a los empleados, socios de negocio y otros usuarios el uso de dispositivos personalmente seleccionados y comprados para ejecutar software y acceder datos de la organización. Típicamente cubre a los teléfonos inteligentes y las tabletas pero la estrategia también podría utilizarse para las computadoras personales de los empleados
- **Capacidad:** forma en la que la organización combina recursos, personas, procesos, tecnología e información para cumplir la misión que le ha sido encomendada. Por ejemplo
- **Caso de negocio:** argumento, usualmente documentado, cuya intención es la de convencer a los tomadores de decisión hacia algún tipo de acción. El documento mismo es algunas veces referido como caso de negocio.
- **CONASSIF:** Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.
- **Corporación:** en el contexto de este documento se entiende como la unión del Banco Central de Costa Rica y sus Organos de Desconcentración Máxima.

- **Hardware:** describe los aspectos físicos de una computadora y otros dispositivos relacionados tales como el disco duro, memoria, entre otros.
- **IAIS:** International Association of Insurance Supervisors, Asociación Internacional de Supervisores de Seguros. Organización voluntaria de reguladores y supervisores de seguros, que opera en más de 140 países alrededor del mundo.
- **Information Technology Infrastructure Library (ITIL):** Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información
- **Infraestructura como servicio:** es una oferta estandarizada y altamente automatizada, donde los recursos computacionales, complementados con las capacidades de almacenamiento y redes, son propiedad y provistos como servicio por un proveedor, y ofrecidos a los clientes bajo demanda.
- **Mejora:** es una expansión de las funcionalidades actuales de un software o de la infraestructura tecnológica.
- **Modelo de capacidades:** modelo que le permite a las organizaciones traducir más fácilmente la estrategia en acciones para hacerla realidad. Es una representación de la organización independientemente de su estructura, sus procesos, personas o dominios. Están diseñados para describir lo que la organización hace, o necesitará hacer en forma diferente, con el fin de responder a cambios en la estrategia u oportunidades que se le presentan. Por lo tanto, un modelo de capacidades permite expresar y explorar “lo que se hace” para así tomar decisiones sobre “cómo debe hacerse”..
- **Nube:** es una forma de aprovisionamiento de recursos tecnológicos en la cual las capacidades y habilidades por las tecnologías de la información son elásticas y escalables, y son entregadas como un servicio utilizando tecnologías de Internet.
- **Órganos de Desconcentración Máxima (ODM):** entes adscritos al Banco Central de Costa Rica, a saber: Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, Superintendencia General de Entidades Financieras, Superintendencia General de Valores, Superintendencia de Pensiones y Superintendencia General de Seguros.
- **Outsourcing:** práctica utilizada por las organizaciones por medio de la cual se transfiere la administración de la ejecución de una función entera a un proveedor externo por una cuota mensual, en vez de hacerla internamente. Es una estrategia para reducir costos y le permite a TI concentrarse en las funciones vitales de la organización.
- **Outtasking:** a diferencia del *outsourcing*, el *outtasking* transfiere partes específicas de la operación de TI a otra organización, no una función completa. Los proveedores externos facilitan personal que actúa como recursos adjuntos al personal interno de TI ya existente. Ese personal externo por lo general trae conocimiento y experticia específica, respaldado por herramientas y buenas prácticas sofisticadas.
- **Reembolso:** conocido con el término *chargeback* en inglés, es una disciplina y una actividad contables para recuperar los costos de TI con el objetivo de ayudar en la administración de los recursos de TI y segmentar los costos compartidos hacia los centros generadores de rentabilidad.

- **Servicio de TI:** es un servicio provisto a uno o más clientes por un proveedor de servicios de TI. Un Servicio de TI está basado en el uso de las tecnologías de la información y apoya los procesos de negocio del cliente. Está compuesto de una combinación de personas, procesos y tecnología y debería tener definido un Acuerdo de Nivel de Servicio.
- **Software:** programas utilizados para operar las computadoras y otros dispositivos electrónicos.
- **Solución Tecnológica:** es la combinación de personas, procesos, información y tecnologías que apoya un conjunto de capacidades técnicas o de negocio para resolver uno o más problemas de negocio.
- **Tecnología de la Información (TI):** es la aplicación de computadoras y equipo de telecomunicaciones para almacenar, extraer y manipular datos, frecuentemente en el contexto de un negocio o de otra empresa.
- **Virtualización de escritorios:** también conocido como VDI, por sus siglas en inglés, se refiere a la práctica de hospedar un sistema operativo de escritorio dentro de una máquina virtual corriendo en un servidor centralizado. Es otras palabras, es como tener Windows siendo ejecutado remotamente en una computadora en el centro de datos, en vez de tenerlo en una computadora personal en el escritorio de trabajo. Los beneficios radican en la simplicidad en la administración de equipo y en los menores costos por la compra de computadoras personales, entre otros.

7.6 Bibliografía

Artículo 10, acta de sesión 1092-2014 de Junta Directiva del BCCR [Informe] / aut. CONASSIF / Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero. - 2014.

Constitución del Comité Estratégico de Tecnologías de Información [Informe] / aut. BCCR / División de Servicios Tecnológicos ; Banco Central de Costa Rica. - 2014.

Gartner.com [En línea] = IT Strategy: A CIO Success Kit / aut. Gartner, Inc. / ed. Aron Dave. - 01 de Marzo de 2009. - 2014. - <http://www.gartner.com/document/900912?ref=lib>. - G00166022.

Gartner.com [En línea] = The Five Characteristics of a New Breed of CIO / aut. Gartner, Inc. / ed. Weldon Lee y Colella Heather. - 07 de Octubre de 2013. - 2014. - <http://www.gartner.com/document/2602615>. - G00248210.

Gartner.com [En línea] = Governance; CIO Desk Reference Chapter 8, Updated Q4 2013 / aut. Gartner, Inc. / ed. Nunno Tina y Swanton Bill. - 10 de Abril de 2014. - 2014. - <http://www.gartner.com/document/2706417>. - G00263900.

Gartner.com [En línea] = Gartner's Guide to Creating World-Class IT Principles / aut. Gartner, Inc. / ed. Mesaglio Mary y Ruggero Jose A.. - 26 de Julio de 2013. - 2014. - <http://www.gartner.com/document/2561119>. - G00253902.

Gartner.com [En línea] = IT Strategic Planning: The Right Time to Review and Improve Your IT Service Model / aut. Gartner, Inc. / ed. Dreyfuss Cassio. - 22 de Noviembre de 2013. - 2014. - <http://www.gartner.com/document/2628719>. - G00256441.

Gartner.com [En línea] = Key Concepts in IT Financial Management: Funding, Costing, Pricing and Chargeback / aut. Gartner, Inc. / ed. Gomolski Barbara. - 27 de Abril de 2012. - 2014. - <http://www.gartner.com/document/1998216>. - G00232787.

Gartner.com [En línea] = How to Get Started With a Pace-Layered Application Strategy / aut. Gartner, Inc. / ed. Sheperd Jim. - 28 de Marzo de 2011. - 2014. - <http://www.gartner.com/document/1607414>. - G00211245.

Gartner.com [En línea] = Application Portfolio Triage: TIME for APM / aut. Gartner, Inc. / ed. Duggan Jim. - 19 de Julio de 2010. - 2014. - <http://www.gartner.com/document/1403814>. - G00205218.

Gartner.com [En línea] = Use IT Capability Modeling to Build a High-Performing IT Organization / aut. Gartner, Inc. / ed. Mangi Luis Claudio. - 26 de Noviembre de 2014. - 2014. - <http://www.gartner.com/document/2925717>. - G00266861.

Gartner.com [En línea] = A Simple Framework to Translate IT Benefits Into Business Value Impact / aut. Gartner, Inc. / ed. Hunter Richard [y otros]. - 16 de Mayo de 2008. - 2014. - <http://www.gartner.com/document/672507>. - G00156986.

Gartner.com [En línea] = Defining Gartner Total Cost of Ownership / aut. Gartner Inc. / ed. Mieritz Lars y Kirwin Bill. - 08 de Diciembre de 2005. - 2015. - <http://www.gartner.com/document/487157>. - G00131837.

Gartner.com [En línea] = The Gartner Business Value Model: A Framework for Measuring Business Performance / aut. Gartner Inc. / ed. Smith Michael y Proctor Paul E. - 20 de Marzo de 2013. - 2015. - <http://www.gartner.com/document/2379317>. - G00249947.

IT Score for Enterprise Architecture para BCCR [Informe] / aut. Gartner, Inc. / División de Servicios Tecnológicos ; Banco Central de Costa Rica. - 2014.

Plan Estratégico 2013-2017 [Informe] / aut. SUGEF / Superintendencia General de Entidades Financieras de Costa Rica. - 2014.

Plan Estratégico 2014-2017 [Informe] / aut. SUGEVAL / Superintendencia General de Valores de Costa Rica. - 2014.

Plan Estratégico Institucional 2011-2015 [Informe] / aut. SUPEN / Superintendencia de Pensiones de Costa Rica. - 2014.

Plan Estratégico Institucional 2014-2018 [Informe] / aut. SUGESE / Superintendencia General de Seguros de Costa Rica. - 2013.

5. PLAN DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL

Plan Anual de Capacitación Institucional 2016

Lograr que el personal desarrolle las competencias idóneas para el cumplimiento adecuado de sus funciones



Contenido

OBJETIVO	103
ESFUERZOS DE CAPACITACIÓN DE NATURALEZA TÉCNICA Y ACADÉMICA	104
Capacitación General y Específica	104
Becas para estudios superiores	109
Formación Interna	110

OBJETIVO

La Superintendencia de Pensiones es responsable de velar por la seguridad de los recursos que administra el Sistema Nacional de Pensiones, así como de regular y fiscalizar la inversión de los recursos de los fondos, todo en procura de promover pensiones dignas.

De acuerdo con lo anterior, es relevante el establecimiento de un programa permanente de formación académica para los funcionarios, mediante el cual se guíe la capacitación diversa en temas especializados y técnicos establecidos por los encargados de cada proceso, contemplando asimismo, el otorgamiento de becas para estudios superiores, que permita en conjunto reforzar o alcanzar los conocimientos que requieren los colaboradores para llevar a cabo las labores asignadas y, con lo cual se provea una actualización constante conforme a las cambiantes exigencias del entorno.

Mediante este documento se establecen las necesidades de capacitación para el año 2016, requeridas para que el personal de la SUPEN cuente con la capacidad técnica necesaria para desempeñar con éxito las funciones que le han sido encomendadas en la Ley de Protección al Trabajador y demás normas conexas.

A continuación, se presenta la programación de la formación para el año 2016 por tema y dependencia. Cabe destacar, que para dicho período se aprobó un presupuesto de ₡87,2 millones colones, de los cuales ₡6,9 millones de colones están destinados para el tema de becas para estudios superiores.

Dadas las limitaciones de recursos y los precios cambiantes de las capacitaciones, esta administración espera poder concretar la mayor parte de las necesidades, conforme se vayan requiriendo.

Es responsabilidad del encargado de proceso la coordinación con el área de comunicación y servicios, para la contratación de cursos y capacitaciones específicas y de carácter técnico.

ESFUERZOS DE CAPACITACIÓN DE NATURALEZA TÉCNICA Y ACADÉMICA

Seguidamente se expone la formación requerida en el ámbito técnico y académico, para cumplir cabalmente con las responsabilidades de la SUPEN.

La capacitación y desarrollo se encuentra estructurada de la siguiente manera: *capacitación general y específica, becas para estudios superiores y formación interna dentro la Institución*. En primera instancia, se identifican los temas sustantivos de capacitación, precisando el objetivo puntual que se pretende alcanzar con cada uno de ellos. Además, se delimitan las áreas de la SUPEN que se verán beneficiadas por la formación, así como otros detalles necesarios que esto conlleva.

Capacitación General y Específica

Corresponde a la capacitación que, por su naturaleza, involucra a funcionarios de todos los procesos. Al agruparla en temas iguales se pretende la creación de sinergia y abaratamiento de costos, a través de la obtención de mejores precios.

Por otra parte, la capacitación específica se refiere a los temas de capacitación que aplican a un proceso determinado.

Seguidamente, se detallan todos los temas de interés institucional⁵, así como, por dependencia:

⁵ Cabe aclarar que los aspectos referidos por tema, son únicamente una guía, es decir, la cantidad de funcionarios a capacitar por proceso sugeridos, puede variar según la oferta existente en el mercado, costo del evento de capacitación y/o la atención de otras prioridades institucionales.

**NECESIDADES DE CAPACITACIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA
AÑO 2016**

* Prioridades definidas por los Encargados de Proceso

* Las actividades de capacitación se estarán efectuando durante el transcurso del año

TEMA DE FORMACIÓN	OBJETIVO	PROVEEDOR SUGERIDO
CAPACITACIÓN GENERAL		
Seguridad Social	Adquirir conocimientos de los sistemas de pensiones en un contexto integral de seguridad social. RCI & RC: Dotar a los funcionarios de reciente ingreso de RCI y RC de conocimientos necesarios para la supervisión de fondos de pensiones, como actores de la seguridad social y actualizar conocimientos de los demás funcionarios. Por otra parte, se contempla el subtema "Tendencias de los sistemas de pensiones en el mundo", en relación con las capacitaciones que imparte el London School of Economics (LSE), debido a que se abordan temas específicos de inversiones y de gobierno corporativo desde la perspectiva de fondos de pensiones que operan en mercados internacionales. En este sentido, tanto para el desarrollo de las funciones diarias así como para la activa participación en proyectos como los del reglamento de inversiones y del reglamento conjunto de gobierno corporativo, se considera que estas capacitaciones son de un alto valor agregado para las áreas técnicas.	No definido
	Dependencia	Funcionarios
	División de Supervisión Reg. Ind.	5
	División de Supervisión Reg. Colect. División Jurídica División de Planificación y Normativa	5 8 3
Modelo de Supervisión Basado en Riesgos (MSBR)	Actualizar los conocimientos de los funcionarios de RCI y RC en las metodologías actuales para la supervisión basada en riesgos, emitidas por el Toronto Centre y otras instituciones de referencia. Adicionalmente, en este tema se contempla lo siguiente: <i>* Métodos cuantitativos para análisis riesgos (estadística, econometría, matemática)</i> PyN: Para realizar estudios técnicos, investigaciones es necesario proporcionar las herramientas para estos efectos. / RCI & RC: Dotar o actualizar el conocimiento de los funcionarios de las Divisiones RCI y RC en temas de métodos cuantitativos para el análisis de riesgos. <i>* Introducción a la Administración de Riesgos</i> PyN: Es requerido para el proceso de autorizaciones. <i>* Gestión de los Riesgos Financieros de Inversiones</i> RCI & RC: Capacitar o actualizar los conocimientos de los funcionarios de las Divisiones RCI y RC en temas relacionados con la administración de portafolios, riesgos de mercado, crédito, concentración, liquidez, riesgos operativos y legales asociados. En el caso de RC contemplar también el riesgo de préstamos. <i>* Administración Integral de Riesgos</i> RCI & RC: Capacitar o actualizar los conocimientos de los funcionarios de las Divisiones RCI y RC en temas relacionados con gestión de los riesgos de los fondos administrados, incluyendo gobierno corporativo, riesgos operativos, riesgos financieros, entre otros. Proveedor: BIS (FSI).	No definido
	Dependencia	Funcionarios
	División de Supervisión Reg. Ind.	13
	División de Supervisión Reg. Colect. División de Planificación y Normativa	17 7
Mercados Financieros Nac. e Internac. & Derivados Financ. y Notas Estruct.	PyN: Se considera necesario mantener actualizados a los funcionarios que participan en informes de coyuntura, elaboración de normativa y en estudios o investigaciones donde se requiere conocimiento sobre mercados financieros, tanto locales como internacionales. RCI & RC: Capacitar o actualizar el conocimiento de los funcionarios de las Divisiones RCI y RC en todos los temas relacionados con instrumentos financieros locales e internacionales. A este tema se liga el subtema "Productos financieros en los mercados internacionales" (proveedor New York Institute of Finance), con el fin de dotar a los participantes de los conocimientos necesarios en mercados financieros internacionales para supervisar la inversión de los fondos administrados en esos mercados.	No definido
	Dependencia	Funcionarios
	División de Supervisión Reg. Ind.	9
	División de Supervisión Reg. Colect. División de Planificación y Normativa	5 5

TEMA DE FORMACIÓN	OBJETIVO	PROVEEDOR SUGERIDO
CAPACITACIÓN GENERAL		
Gestión de Calidad y Control Interno	<p>Evaluar la capacidad de la SUPEN para cumplir los objetivos de calidad, así como, gestionar medidas para su mejora continua.</p> <p>1. Evaluar la eficacia de los planes de acción propuestos para atender las no conformidades.</p> <p>2. Verificar que se implementen medidas para atender las oportunidades de mejora que se detecten a partir de la realimentación con el cliente.</p>	No definido
	<p>Dependencia</p> <p>División de Supervisión Reg. Ind. División de Supervisión Reg. Colect. División Jurídica Comunicación y Servicios División de Planificación y Normativa</p>	<p>Funcionarios</p> <p>8 6 3 6 2</p>
Planes de emergencias, contingencias y continuidad del negocio	<p>Mejorar los planes de emergencias y planes de contingencias de la SUPEN.</p>	No definido
	<p>Dependencia</p> <p>División de Supervisión Reg. Ind. División de Supervisión Reg. Colect. División Jurídica Comunicación y Servicios División de Planificación y Normativa</p>	<p>Funcionarios</p> <p>2 1 2 6 1</p>
Gestión Ambiental Institucional	<p>Capacitar al Comité de Gestión Ambiental de SUPEN para cumplir con los compromisos adquiridos en el "Programa de Gestión Ambiental Institucional" aprobado por el Superintendente y también con lo consignado en el Decreto Ejecutivo Número 36499-S-MINAET "Reglamento para la Elaboración de Programas de Gestión Ambiental Institucional en el Sector Público de Costa Rica".</p>	No definido
	<p>Dependencia</p> <p>División de Supervisión Reg. Ind. División de Supervisión Reg. Colect. División Jurídica Comunicación y Servicios División de Planificación y Normativa</p>	<p>Funcionarios</p> <p>1 1 1 3 1</p>
Costeo ABC	<p>Mantener la gestión del costeo ABC en la SUPEN, en línea con los requerimientos de la plataforma ERP del BCCR (Enterprise resource planning).</p>	No definido
	<p>Dependencia</p> <p>División de Supervisión Reg. Ind. División de Supervisión Reg. Colect. División Jurídica Comunicación y Servicios División de Planificación y Normativa</p>	<p>Funcionarios</p> <p>1 1 1 3 1</p>
Competencias / Cierre de Brechas	<p>Dotar a los funcionarios de conocimientos teóricos y herramientas que colaboren en su proceso de cierre de brechas detectadas entre el perfil real de los funcionarios y el perfil ideal, coadyuvando de esta forma al mejoramiento de las habilidades del personal.</p> <p>De acuerdo con las competencias definidas en los descriptivos y perfiles de los puestos de la SUPEN, se presentan brechas en las siguientes competencias: Actitud Proactiva, Adaptabilidad, Administración de Recursos Materiales, Administración del Recurso Humano, Amplio Sentido Crítico, Atención al Cliente, Comunicación, Creatividad, Delegación, Dominio Técnico, Integridad, Liderazgo, Manejo del Conflicto, Negociación, Organización del Trabajo, Pensamiento Analítico, Pensamiento Sistémico, Persuasión, Seguimiento, Sentido Crítico, Tolerancia al Trabajo bajo Presión, Trabajo en Equipo, Versatilidad y Visión Estratégica.</p>	No definido
	<p>Dependencia</p> <p>División de Supervisión Reg. Ind. División de Supervisión Reg. Colect. División Jurídica Comunicación y Servicios División de Planificación y Normativa</p>	<p>Funcionarios</p> <p>23 17 8 16 8</p>

TEMA DE FORMACIÓN	OBJETIVO	PROVEEDOR SUGERIDO
CAPACITACIÓN GENERAL		
Inglés	<p>Normativa: Se requiere mejorar el nivel de manejo del idioma inglés para interactuar con pares de otras latitudes, participación en seminarios e investigación (lectura), para los funcionarios del proceso.</p> <p>RC: Se incluye a la funcionaria propuesta por contar con una buena base en inglés, se propone a la UCR como proveedor.</p> <p>CYS: Desarrollar las habilidades de conversación, lectura y escritura en un idioma extranjero, requeridas para la ejecución de actividades especiales de la Superintendencia de Pensiones. Continuación del programa con el Centro Cultural Costarricense Norteamericano.</p>	No definido
	<p>Dependencia</p> <p>División de Supervisión Reg. Colect.</p> <p>Comunicación y Servicios</p> <p>División de Planificación y Normativa</p>	<p>Funcionarios</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p>
	Mejorar el conocimiento del idioma inglés para alcanzar un nivel que permita el entendimiento de documentos técnicos en este idioma. Continuación del programa con el CCCN.	Centro Cultural Costarricense Norteamericano
Inglés para el MSBR	<p>Dependencia</p> <p>División de Supervisión Reg. Ind.</p> <p>División de Supervisión Reg. Colect.</p> <p>División Jurídica</p> <p>División de Planificación y Normativa</p>	<p>Funcionarios</p> <p>6</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>
CAPACITACIÓN ESPECÍFICA		
Gobierno Corporativo	<p>Capacitar o actualizar a los funcionarios de las Divisiones RCI y RC en temas relacionados con la evaluación del Gobierno Corporativo en las entidades supervisadas.</p>	No definido
	<p>Dependencia</p> <p>División de Supervisión Reg. Ind.</p> <p>División de Supervisión Reg. Colect.</p>	<p>Funcionarios</p> <p>10</p> <p>10</p>
Administración de Proyectos	<p>La División de Planificación y Normativa es la responsable de gestionar los proyectos, administrar el portafolio institucional, en ese sentido resulta imperativo que el personal se encuentre capacitado y actualizado en la dirección de proyectos. Dentro de los proveedores se incluye Grupo Sinergia, U. Alma Mater, UCR y el PMI, en este último también se incluye el capítulo Costa Rica.</p>	No definido
	<p>Dependencia</p> <p>División de Planificación y Normativa</p>	<p>Funcionarios</p> <p>7</p>
Auditoría Forense y Legitimación de Capitales	<p>Capacitar o actualizar a los funcionarios de la División de RCI en temas relacionados con la auditoría forense y en legitimación de capitales, para aplicar en la supervisión de las entidades reguladas.</p>	No definido
	<p>Dependencia</p> <p>División de Supervisión Reg. Ind.</p>	<p>Funcionarios</p> <p>6</p>
Planificación Estratégica	<p>Somos responsables de colaborar con el Despacho en la elaboración del Plan estratégico. De igual forma, la División da seguimiento al plan y propone, en las evaluaciones anuales, modificaciones sobre ajustes tácticos y alineamiento estratégico. Como proveedores se encuentran CICAP, UCR e INCAE.</p>	No definido
	<p>Dependencia</p> <p>División de Planificación y Normativa</p>	<p>Funcionarios</p> <p>3</p>
Supervisión de TI	<p>Mantener actualizado el conocimiento de los supervisores de Tecnologías de Información en: TI, supervisión, evaluación, sistemas, softwares y otros temas relacionados con esa área. Adicionalmente, dotar a los Supervisores Principales de conocimientos generales sobre supervisión de TI, necesarios para sus labores, según recomendación de la AI del CONASSIF.</p>	No definido
	<p>Dependencia</p> <p>División de Supervisión Reg. Ind.</p> <p>División de Supervisión Reg. Colect.</p>	<p>Funcionarios</p> <p>5</p> <p>5</p>
Derecho de los mercados financieros internacionales	<p>El incremento esperado en las inversiones en el exterior va a requerir conocimientos de la regulación de los mercados financieros internacionales para efectos del desarrollo de normativa y de autorizaciones.</p>	No definido
	<p>Dependencia</p> <p>División de Planificación y Normativa</p>	<p>Funcionarios</p> <p>3</p>

TEMA DE FORMACIÓN	OBJETIVO	PROVEEDOR SUGERIDO
CAPACITACIÓN ESPECÍFICA		
NIIF y NIAS	Mantener actualizado los conocimientos del personal de RCI y RC en los cambios de las NIIF.	No definido
	Dependencia División de Supervisión Reg. Ind. División de Supervisión Reg. Colect.	Funcionarios 3 3
Pensiones y tendencias internacionales	Para mantener actualizada a la institución en los esquemas de pensiones y tendencias recientes sobre los ajustes que dichos esquemas han venido presentando. Fundamentalmente, a través de los siguientes proveedores: Banco Mundial, BID, IOPS, FIAP, entre otros.	No definido
	Dependencia División de Planificación y Normativa	Funcionarios 5
Temas de actualidad económica	Mantener actualizados a los funcionarios de RCI y RC en la evolución de la economía y los sistemas financieros nacionales e internacionales, necesarios para la supervisión de los fondos administrados.	No definido
	Dependencia División de Supervisión Reg. Ind. División de Supervisión Reg. Colect.	Funcionarios 3 5
Temas varios de índole jurídico	Actualización de conocimientos de materia jurídica.	Arisol Consultores
	Dependencia División Jurídica División de Planificación y Normativa	Funcionarios 6 3
Técnicas gerenciales y gestión de personal	Adquirir y mejorar destrezas de liderazgo, planificación y gestión de indicadores.	Asesorías Creativas en Desarrollo Integral, S.A.
	Dependencia División Jurídica	Funcionarios 2
Atención de Consultas y Denuncias	Actualizar destrezas en la tramitación de quejas y servicio al cliente con excelencia.	Asesorías Creativas en Desarrollo Integral, S.A.
	Dependencia División Jurídica	Funcionarios 2
Temas varios de índole administrativo	Actualización de conocimientos en materia administrativa, que incluyen subtemas tales como: estrategias de comunicación para una cultura de la seguridad social; gestión del recurso humano; contratación administrativa y formulación presupuestaria; secretariado, servicio al cliente y archivística; mecánica y electricidad; actualización para medicina y enfermería.	No definido
	Lo anterior, con el objetivo de apoyar las labores sustantivas de la organización a través de la dotación de los recursos necesarios para su buen funcionamiento. Dependencia Comunicación y Servicios	Funcionarios 19

Becas para estudios superiores

En este apartado, se detalla la información del pago de estudios a nivel universitario por carrera, dependencia y cantidad de funcionarios beneficiados. Cabe destacar, que se incluyen las carreras que se encuentran en proceso de finalización y lo propuesto para el nuevo período.

Becas para estudios superiores		
Objetivo:		
Permitir, mediante el otorgamiento de los estudios superiores formales, que los funcionarios puedan alcanzar una mejor formación para el desempeño de las labores asignadas de manera eficiente y eficaz, así como implementar nuevas técnicas y soluciones creativas en el puesto de trabajo, en el marco del mejoramiento continuo y la excelencia académica.		
Nombre de la carrera en proceso	Dependencia	Cantidad de funcionarios
Doctorado Académico en Derecho Público / Universidad Escuela Libre de Derecho	Asesoría Jurídica	1
Licenciatura en Contaduría Pública / Universidad San Marcos	Comunicación y Servicios	1
Maestría Profesional en Auditoría de Tecnologías y Sistemas de Información / Universidad Fidélitas	Regímenes de Capitalización Individual	1
Maestría Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas / Universidad Latina	Regímenes de Capitalización Individual	1
Maestría propuesta (período 2016):		
Maestría en tema de Riesgos u otra similar que complemente un perfil de auditor de sistemas	Regímenes Colectivos	1

Formación Interna

En relación con la capacitación presupuestada, un aspecto fundamental es el máximo aprovechamiento de los conocimientos recibidos durante la ejecución de un curso. Debido a lo anterior, en casos de *capacitación sustantiva*, entendiéndose como aquellos cursos o charlas que versen sobre temas relacionados con la materia de pensiones, que fomenten la actualización periódica de los conocimientos mínimos que todo colaborador debe poseer para desempeñar adecuadamente las funciones asignadas y cursos que por su alto costo, ya sea en el interior o en el exterior, solo permite considerar un número limitado de participantes; los funcionarios beneficiados deberán impartir charlas de extensión a los compañeros de la dependencia (o a compañeros de otras dependencias, según el tema de que se trate) a través de una formación interna.

Por otra parte, es de suma relevancia destacar que existen áreas en las que algunos procesos cuentan con mucha experiencia y dominio de temas específicos de acuerdo con su campo de acción, por lo cual, es necesario aprovechar dicho bagaje de conocimientos a fin de compartir el conocimiento con otros procesos que lo requieran. Lo anterior, puede verse como un complemento o valor agregado para efectuar las labores de manera más eficaz, asimismo, redundando en múltiples beneficios para la organización.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, el programa "*Capacitación para la mejora continua*" que consiste en un sistema de charlas programadas e impartidas por funcionarios de la institución para los mismos colaboradores de la SUPEN, será de aplicación continua según se requiera.

En tal sentido, se abordarán temas resultantes en cambios de normativa vigente o temas relativos a nueva normativa emitida por la División de Planificación y Normativa, conocimiento a nivel básico por parte de todos los funcionarios en el tema de pensiones y la Seguridad Social, aspectos de índole legal, así como, actualización informática, entre otros; que afecten la calidad de las tareas efectuadas por el personal de la institución.

Finalmente, el Encargado de Proceso comunicará con debida antelación, el tema sobre el cual se requiere impartir la capacitación, a efecto de que el Área de Comunicación y Servicios proceda con la coordinación respectiva o cuando sea pertinente, el Área contactará directamente a la dependencia.

6. CERTIFICACIÓN DE ESTAR AL DÍA EN EL PAGO DE LAS CUOTAS CCSS

	CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL Sistema Centralizado de Recaudación SUCURSAL OFICINAS CENTRALES
HACE CONSTAR QUE	
RAZÓN SOCIAL/NOMBRE BANCO CENTRAL DE COSTA RICA	CÉDULA (FÍS/JUR) 4000004017
ESTADO: VARIOS	CONSTANCIA No: 1123000002001 - 2115
REVISADOS LOS REGISTROS POR CONCEPTO DE CUOTAS OBRERAS, PATRONALES, ARREGLOS DE PAGO, CHEQUES DEBITADOS Y OTRAS FACTURAS, EL (LOS) PATRONO(S)/TRABAJADOR INDEPENDIENTE ABAJO DETALLADO(S) CON CÉDULA Y RAZÓN SOCIAL/NOMBRE INDICADA SE ENCUENTRA(N) AL DÍA.	
DADA EN SUCURSAL OFICINAS CENTRALES AL 21/SEP/2015	
ESTE DOCUMENTO TIENE VÁLIDEZ HASTA EL 16/10/2015	
-----ÚLTIMA LÍNEA-----	
ALLAN GERARDO MORA HIDALGO Nombre y firma funcionario responsable	 Refrendado por: 

Estado "No Encontrado": Indica que no existe registrado el estado del patrono.

Estado "Varios": Indica que el patrono tiene más de un asegurado o sector, y puede que algunos estén Activos y otros Inactivos

7. DIRECTRICES PARA LA FORMULACIÓN DEL POI – PRESUPUESTO 2016



15 de julio del 2015
CNS-1181/12

Señor
Luis Carlos Delgado Murillo, *Presidente*
**CONSEJO NACIONAL DE SUPERVISIÓN
DEL SISTEMA FINANCIERO**

Estimado señor:

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero en el artículo 12 del acta de la sesión 1181-2015, celebrada el 13 de julio del 2015,

considerando que:

- a. El proceso presupuestario para el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero y las superintendencias del Sistema Financiero se sustenta en los principios de economía, eficiencia y eficacia del gasto que promueve la *Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos*, Ley 8131.
- b. De conformidad con las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N1-2012-DC-DFOE, emitidas por la Contraloría General de la República en febrero de 2012, la fase de formulación presupuestaria debe atender el cumplimiento de los principios presupuestarios que son aplicables y garantizar que el presupuesto exprese la asignación óptima de los recursos disponibles.
- c. Los principios presupuestarios establecidos en las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N1-2012-DC-DFOE deben respaldar en todo momento el proceso presupuestario de las instituciones públicas.
- d. Las “*Políticas de Junta Directiva para la Gestión Presupuestaria en el Banco Central de Costa Rica*” establecen que el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero debe complementar dichas políticas con la declaración de políticas específicas y sus respectivos controles en áreas como por ejemplo: compra y renovación de *Hardware y Software*, Capacitación, Proyectos, Remanentes y cambios

de inversiones.

- e. En el artículo 7, del acta de la sesión 5693-2015, celebrada el 1° de julio del 2015; la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica aprobó los “*Parámetros para la Formulación del Presupuesto del 2016*”, los cuáles son de aplicación a los Órganos de Desconcentración Máxima del Ente Emisor.
- f. El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero aprobó el marco estratégico institucional del sistema de supervisión y regulación financiera nacional para el periodo comprendido entre el 2014 y el 2018 (ambos años inclusive), según consta en el artículo 10, del acta de la sesión 1092-2014, celebrada el 25 de febrero de 2014.

dispuso en firme:

aprobar las *Políticas Específicas del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero para la Formulación del Presupuesto 2016*, las cuales se transcriben a continuación:

“POLITICAS ESPECÍFICAS DEL CONASSIF PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO 2016”

1. Cada Superintendencia, la Auditoría Interna y el Despacho CONASSIF presentarán su propuesta de presupuesto 2016 al Comité Permanente de Presupuesto, Gestión de Riesgo y Evaluación Institucional del CONASSIF en las fechas establecidas en el calendario que se observa en el Anexo N°1 de este oficio.
2. Como base para calcular la variación en las partidas de gasto del presupuesto 2016 se emplearán los montos establecidos en el presupuesto aprobado para el año 2015 y una proyección de la ejecución de gastos para el actual ejercicio (del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015). Es importante que las Superintendencias preparen sus análisis y propuestas haciendo referencia al crecimiento interanual del gasto con respecto a estos dos parámetros.
3. Al formular el presupuesto 2016 es importante tomar en consideración lo establecido en la Directriz Presidencial N° 023-H, publicada en la Gaceta N°75 del 20 de abril de 2015, en lo que aplique a los Órganos de Desconcentración Máxima.
4. El presupuesto elaborado por cada Superintendencia y la Auditoría Interna deberá estar acorde con los objetivos estratégicos que el Consejo ha definido para la regulación y supervisión financiera prudencial, así como con aquellos que cada entidad ha definido en sus procesos de planificación. De esta forma, las acciones estratégicas y proyectos deben ir orientados al cumplimiento de los objetivos establecidos en el proceso de planificación y a su vez, los indicadores de gestión deben permitir evaluar la consecución de las metas planteadas.

5. Bajo el criterio de buscar mecanismos más efectivos y eficientes para la realización de los procesos habituales de las entidades, se propone que cada Superintendencia evalúe alternativas de contratación de servicios o compra de bienes que favorezcan la reducción del gasto y la búsqueda de economías de escala. Asimismo se favorece la adopción de planes y programas que lleven a la entidad a cumplir con lo dispuesto en los artículos 7 y 4 de las actas de las sesiones 1136-2014 y 1137-2014, celebradas el 17 de noviembre del 2014, con respecto a la integración física y tecnológica de las superintendencias, así como identificar los servicios administrativos que podrían ser asumidos por el Banco Central.
6. En la justificación y análisis que cada entidad haga de su propuesta presupuestaria 2016, deberá hacerse una separación entre el crecimiento procedente de los gastos operativos normales de la entidad (lo que necesita para operar), y los relacionados con otros rubros especiales, no habituales o extraordinarios como son: inversiones en bienes duraderos y proyectos especiales, entre otros. El crecimiento máximo de los gastos de operación para el periodo 2016 será el mismo establecido por el Banco Central de Costa Rica en los *Parámetros para la Formulación del Presupuesto 2016*:

'Crecimiento máximo del presupuesto

El crecimiento máximo del presupuesto de operación para el 2016, con respecto al presupuesto del 2015, excluidos los compromisos pendientes de pago y los salarios, será el límite inferior del rango de la meta de inflación, que se establezca para diciembre del 2016⁶, en la revisión del Programa Macroeconómico 2015-2016.'

7. Las inversiones en bienes duraderos que se incorporen al presupuesto deberán ser ampliamente justificadas por la entidad solicitante. En la formulación presupuestaria de rubros como bienes duraderos (excluyendo inversiones en equipos y programas de cómputo) deberán privilegiarse las inversiones en equipos o proyectos que promuevan la integración entre las diferentes Superintendencias y de éstas a su vez con el Banco Central de Costa Rica, de manera que logren aprovecharse convenientemente economías de escala.
8. En el caso de proyectos especiales que alguna entidad programe llevar a cabo, se debe proveer detalle del costo, beneficio y rentabilidad esperada; todo ello debidamente fundamentado de acuerdo con el esquema de presentación de los formularios que el BCCR ha definido bajo el proceso Administración de Proyectos en el Sitio de Calidad (carta proyecto). Para las presentaciones de presupuesto 2016 ante el Comité Permanente de Riesgo, Evaluación y Presupuesto se solicita presentar el documento *Carta de Proyecto* como respaldo de los proyectos de inversión que se programe llevar a cabo el próximo año. Asimismo, en virtud de la importancia de desarrollar buenas prácticas a la hora

⁶ Según el Programa Macroeconómico 2015-2016, aprobado en el Artículo 4, de la Sesión 5677-2015, del 30 de enero del 2015, se mantiene la meta de inflación para el bienio 2015-2016 en 4% \pm 1 p.p.

de gestionar proyectos en las Superintendencias, se deberán adoptar las *Políticas Específicas para la Administración de Proyectos* establecidas por el BCCR el 30 de marzo de 2012.

9. En el caso de Capacitación, cada entidad deberá establecer los planes de capacitación anuales tomando en cuenta la capacitación específica (temas técnicos) y la capacitación para actualización de los colaboradores, conceptos definidos por el Departamento de Gestión del Factor Humano del BCCR, en función del desarrollo de las competencias requeridas en el desempeño de sus funciones. Además, las Superintendencias deberán coordinar sus esfuerzos de capacitación en aquellas áreas y temas en que resulten comunes. Asimismo, dentro de los presupuestos y actividades de capacitación que las Superintendencias, el Consejo o su Auditoría Interna planifiquen para el ejercicio presupuestario 2016, deberán contemplarse cupos para la participación de colaboradores de otras dependencias.”

Atentamente,

 Documento suscrito mediante firma digital.

Jorge Monge Bonilla
Secretario del Consejo

Con copia a: Superintendencias y Auditoría Interna, Encargada Administrativa del Consejo.

8 de julio del 2015
JD-5693/07

Señor
Alvaro Ramos Chaves, *Superintendente*
SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES

Estimado señor:

La Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica en el artículo 7 del acta de la sesión 5693-2015, celebrada el 1° de julio del 2015,

considerando que:

- A. En el artículo 3 del acta de la sesión 5661-2014, celebrada el 25 de agosto del 2014, se aprobó, de conformidad con la documentación conocida en esa oportunidad, el *Plan Estratégico del Banco Central de Costa Rica, 2015-2018*, presentado por la Administración del Banco.
- B. Mediante el artículo 17, del acta de la sesión 5500-2011, celebrada el 8 junio del 2011, se aprobaron las *Políticas de Junta Directiva para la gestión presupuestaria en el Banco Central de Costa Rica*.
- C. Las citadas *Políticas de Junta Directiva* constituyen parte del marco de referencia para la elaboración del plan de presupuesto del 2016.
- D. La *Política de Alto Nivel para la Gestión Presupuestaria en el BCCR* estableció que, en el proceso presupuestario, se deben considerar aspectos referidos a la orientación estratégica, racionalidad en la asignación de recursos y precisión en las estimaciones, de manera que:
 - En los planes se incorpore el componente estratégico que vincula las acciones del período con los objetivos estratégicos que forman parte del Plan Estratégico vigente. La gestión y los proyectos que se propongan en los planes deben orientarse hacia el logro de los objetivos institucionales, lo cual se reflejará a través de los indicadores definidos,
 - La estimación de los recursos debe considerar el principio de racionalidad del gasto, para satisfacer las necesidades reales, sustentadas en los planes de las diferentes divisiones, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos aprobados en el Plan Estratégico. Además se debe considerar como insumo la información generada por el “Sistema costeo por actividades, costeo ABC” y
 - Deben realizarse estimaciones precisas con el fin de minimizar, en lo posible, el uso de variaciones al presupuesto y/o presupuestos extraordinarios.
- E. Con la mencionada *Política de Alto Nivel*, se establecieron políticas específicas para la Formulación del Presupuesto del BCCR y estas establecen que:
 - El presupuesto se formula para el cumplimiento de planes que incorporan como orientación estratégica: Objetivos claros y precisos en cada ejercicio presupuestario, con el fin de cumplir con los productos o servicios asociados a cada División, acciones estratégicas orientadas a cumplir con los objetivos del Plan Estratégico, proyectos e indicadores y metas que permitan evaluar el logro de los objetivos estratégicos.
 - El presupuesto se divide en tres categorías: Presupuesto financiero, presupuesto de operación y presupuesto de inversión.
 - El crecimiento máximo para el presupuesto de operación, excluyendo compromisos, estará asociado con lo que establezca el Programa Macroeconómico vigente como meta de inflación para el período en formulación.

- Se estimará una provisión para el pago de incrementos salariales - que se deriven de la aplicación de la política salarial que ha definido la Institución.
- F. Los servicios que brinda el Banco Central, a los Órganos de Desconcentración Máxima, se han incrementado en los últimos años a solicitud de esos Órganos.
- G. Las políticas de Junta Directiva tienen una vigencia que supera el período de formulación presupuestaria.
- H. Los parámetros para la Formulación del Presupuesto deben aprobarse cada año, ya que constituyen un complemento a las *Políticas de Junta Directiva para la Gestión Presupuestaria en el Banco Central de Costa Rica*.
- I. La División Finanzas y Contabilidad, mediante oficio DFC-111-2015, del 27 de mayo del 2015, presentó la propuesta de los *Parámetros para la Formulación del Presupuesto del 2016*.

dispuso:

aprobar los *Parámetros para la Formulación del Presupuesto del 2016*, cuyo texto se detalla a continuación:

“Parámetros Formulación Presupuesto 2016”

1. Crecimiento máximo del presupuesto

El crecimiento máximo del presupuesto de operación para el 2016, con respecto al presupuesto del 2015, excluidos los compromisos pendientes de pago y los salarios, será el límite inferior del rango de la meta de inflación, que se establezca para diciembre del 2016⁷, en la revisión del Programa Macroeconómico 2015-2016.

2. Provisión para incrementos salariales.

La provisión para el pago de incrementos salariales, será de 5.0%, fundamentada en la metodología establecida por el Departamento de Gestión del Recursos Humano.


3. Servicios Corporativos

Cuando los Órganos de Desconcentración Máxima requieran servicios del Banco Central y se incluyan en el presupuesto del Banco los recursos necesarios para atender los servicios solicitados, esos Órganos no deberán incluir dentro de su propio presupuesto rubros que de alguna manera dupliquen esos costos.

4. Cumplimiento del marco regulatorio

La formulación presupuestaria para el 2016 deberá realizarse acatando las políticas de alto nivel y las específicas, amparadas en el Gobierno Corporativo del Banco Central de Costa Rica, según su categoría presupuestaria: Presupuesto financiero, presupuesto de operación y presupuesto de inversión.

Atentamente,

 Documento suscrito mediante firma digital.

Jorge Monge Bonilla
Secretario General

⁷ Según el Programa Macroeconómico 2015-2016, aprobado en el Artículo 4, de la Sesión 5677-2015, del 30 de enero del 2015, se mantiene la meta de inflación para el bienio 2015-2016 en 4% ±1 p.p.

8. CERTIFICACIÓN CGR



CERTIFICACIÓN

El suscrito, **Álvaro Ramos Chaves**, mayor, casado una vez, portador de la cédula de identidad número uno-mil ciento noventa y dos – ciento sesenta y cinco, Economista, vecino de Escazú, San José, en su condición de Superintendente de Pensiones, según Acuerdo de Nombramiento del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero que consta en el numeral uno del artículo cinco del Acta de la Sesión Número 1169-2015 del 25 de mayo de 2015, certifica que:

La Superintendencia de Pensiones se encuentra al día en el registro de los datos del presupuesto y su ejecución en el Sistema de Información sobre Presupuestos Públicos (SIPP) que para tal efecto ha dispuesto la Contraloría, además, se indica que los datos son confiables, veraces y oportunos, todo ello de conformidad con las directrices y normativa que para tal efecto dispuso el Ente Contralor.

San José, a los 29 días del mes de setiembre del dos mil quince.



9. CERTIFICACIÓN DE REQUISITOS DE PRESUPUESTO 2016



DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA

CERTIFICACIÓN DE VERIFICACIÓN DE REQUISITOS DEL BLOQUE DE LEGALIDAD QUE DEBEN CUMPLIR EL PRESUPUESTO INICIAL Y SUS VARIACIONES DE LOS ENTES Y ÓRGANOS SUJETOS A LA APROBACIÓN PRESUPUESTARIA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

Sujetos obligados a realizar la certificación y sus efectos legales: Esta certificación deberá ser completada y emitida bajo la entera responsabilidad del funcionario designado formalmente, por el jerarca superior o titular subordinado, como responsable del proceso de formulación presupuestaria, de conformidad con lo establecido en las Indicaciones para la formulación y remisión a la Contraloría General de la República del presupuesto institucional⁸.

El citado funcionario está en la obligación de conocer integralmente el proceso presupuestario de manera que se encuentre en condición de certificar cada ítem contenido en ella. Asimismo, deberá hacer las revisiones y verificaciones del caso para garantizar la veracidad de la información que se consigna en su certificación. El certificar datos o información que no sea veraz acarreará las responsabilidades y sanciones penales (artículos 359 y 360 del Código Penal), civiles y administrativas (previstas principalmente en la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No 8131 y la Ley General de Control Interno No 8292).

Indicaciones para el llenado de la certificación:

- a. Debe marcarse con una equis (x) en la columna correspondiente de “SI”, “NO” o “NO APLICA” cuando el funcionario que certifica ha verificado el cumplimiento fiel o no, del enunciado incluido en la columna de “Requisitos”.

⁸ Punto 2, inciso g.

- b. En la columna de “Observaciones” debe incluirse una explicación amplia de las razones por las que se ha señalado que **No se cumple** o **No aplica** el requisito señalado en el enunciado.
- c. Esta lista de requisitos deberá ser completada con todos aquellos otros de orden legal, específico y aplicable a la entidad u órgano, cuyo incumplimiento implique la improbación total del presupuesto o variación.
- d. La certificación debe ser realizada y firmada previo al sometimiento del presupuesto inicial o su variación para la aprobación del Jerarca respectivo, a efecto de que este confirme que se ha verificado el cumplimiento del bloque de legalidad que corresponde, con excepción del punto N° 8 de esta certificación que debe ser completado una vez que el Jerarca le dé la aprobación al documento presupuestario y previo al envío a la CGR.

CERTIFICACIÓN DE VERIFICACIÓN DE REQUISITOS DEL BLOQUE DE LEGALIDAD QUE DEBE CUMPLIR EL PRESUPUESTO INICIAL Y SUS VARIACIONES DE LOS ENTES Y ÓRGANOS SUJETOS A LA APROBACIÓN PRESUPUESTARIA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

El suscrito, **Álvaro Ramos Chaves**, mayor, casado una vez, portador de la cédula de identidad número uno-mil ciento noventa y dos – ciento sesenta y cinco, Economista, vecino de Escazú, San José, en su condición de Superintendente de Pensiones, responsable del proceso de formulación del presupuesto 2016 de la **Superintendencia de Pensiones**, designado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, según Acuerdo de Nombramiento del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero que consta en el numeral uno del artículo cinco del Acta de la Sesión Número 1169-2015 del 25 de mayo de 2015, por este medio certifico, con conocimiento de las responsabilidades penales, civiles y administrativas que me pueda el certificar información no veraz, que he revisado todos los aspectos contemplados a continuación y que son fidedignos.

Requisitos del bloque de legalidad que en caso de incumplimiento debe darse la improbación o devolución sin trámite según corresponda⁹, del presupuesto inicial o sus variaciones, por parte de la Contraloría General de la República.

REQUISITOS ¹⁰	SI	NO	NO APLICA	Observaciones
1. Se incorpora el contenido presupuestario para financiar las partidas y subpartidas de gastos necesarios para el funcionamiento de la institución durante todo el año (principio de universalidad), de	X			

⁹ Sin perjuicio de las responsabilidades que se puedan atribuir a los funcionarios que han incumplido sus deberes, según lo establece la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y la Ley General de Control Interno.

¹⁰ Esta lista deberá ser completada con todos aquellos otros requisitos de orden legal específicos aplicables a la entidad u órgano.

REQUISITOS ¹⁰	SI	NO	NO APLICA	Observaciones
acuerdo con lo dispuesto en el artículo 176 de la Constitución Política y los artículos 4 y 5 inciso a) de la Ley No 8131.				
2. Se cuenta con certificación ¹¹ de la C.C.S.S. en la cual conste que se encuentran al día en el pago de las cuotas patronales y obreras de esta Institución o que existe, en su caso, el correspondiente arreglo de pago debidamente aceptado, según lo dispuesto en el artículo 74 de la Ley Constitutiva de la C.C.S.S., N° 17 ¹² y sus reformas.	X			
3. Se incluye la asignación presupuestaria para el pago del seguro de riesgos del trabajo, según lo dispuesto en el artículo 331 del Código de Trabajo, Ley N° 2 ¹³ y sus reformas.	X			
4. Se incluye el contenido presupuestario suficiente ¹⁴ , para cumplir con las órdenes emitidas por la Sala Constitucional, en concordancia con lo dispuesto en los artículos 41 y 48 de la Constitución Política.	X			
5. Se incluye el contenido presupuestario suficiente ¹⁵ , cuando ha vencido el plazo de tres meses para atender las obligaciones derivadas de resoluciones judiciales, conforme con lo dispuesto en el artículo 78 de la Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa N° 3667 ¹⁶ o acorde con lo dispuesto en el artículo 168 inciso 2) del Código Procesal Contencioso Administrativo, Ley N° 8508 ¹⁷ , según corresponda.	X			
6. Se incluye el contenido presupuestario requerido para la transferencia al Fondo de Capitalización Laboral, conforme lo dispuesto en la Ley de Protección al Trabajador N° 7983.	X			
7. La entidad está al día con el envío de la información a la Autoridad Presupuestaria y al Banco Central de Costa Rica, cuando corresponda, según lo indicado en el artículo 36 de la Ley para el equilibrio financiero del sector público, N° 6955 ¹⁸ .	X			
8. El documento presupuestario fue aprobado ¹⁹ por la instancia interna competente ²⁰ , conforme con lo establecido en la Ley General de la Administración Pública (LGAP), No 6227 (especialmente en los artículos 70 y 129 y siguientes).	X			

¹¹ Dicha certificación o arreglo de pago deberá incluirse como un anexo al documento presupuestario en el espacio que el SIPP disponga para ello.

¹² Ley N° 17 del 22 de octubre de 1943.

¹³ Publicada en La Gaceta N° 192 del 29 de agosto de 1943.

¹⁴ Los gastos respectivos se clasificarán en la partida y subpartida por objeto del gasto, así como en los programas presupuestarios correspondientes.

¹⁵ Los gastos respectivos se clasificarán en la partida y subpartida por objeto del gasto, así como en los programas presupuestarios correspondientes.

¹⁶ Publicada en La Gaceta N° 65 del 19 de marzo de 1966.

¹⁷ Publicada en el Alcance Nro. 38 a La Gaceta Nro. 120 del 22 de junio del 2006.

¹⁸ Publicada en La Gaceta N° 45 del 2 de marzo de 1984.

¹⁹ Dicha aprobación deberá constar en la transcripción del acuerdo de la instancia competente, la cual deberá incluirse como anexo al documento presupuestario en el espacio que el SIPP disponga para ello.


²⁰ Corresponde al superior jerárquico, unipersonal o colegiado del órgano o ente, quien ejerce la máxima autoridad, según lo establecido en la legislación vigente.



DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA

Además, certifico que se ha verificado el cumplimiento razonable de todos los aspectos del bloque de legalidad que le aplican a la institución en materia de presupuesto y del contenido incluido en el documento presupuestario, entre ellos los que se detallan en el Anexo "*Algunos aspectos importantes sobre el bloque de legalidad que deben cumplir el presupuesto inicial y sus variaciones de los entes y órganos sujetos a la aprobación presupuestaria de la Contraloría General de la República*".

Esta certificación se realizó a las nueve horas del día veintinueve del mes de setiembre de año 2015.

Firma 
Nombre: Álvaro Ramos Chaves
Puesto: Superintendente de Pensiones

10. INFORME TÉCNICO DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DE SALARIOS 2016 DE BCCR Y ODM

Informe Técnico del Proceso de Formulación de Salarios 2016, BCCR y ODM

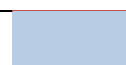
Introducción

El presente informe tiene como objetivo analizar las variaciones que se observan de comparar los presupuestos de salarios formulados para el 2016 y 2015, así como exponer la metodología seguida en el proceso de formulación de los salarios del 2016, análisis que incluye a todas las dependencias de BCCR y ODM, referido a las partidas salariales ordinarias únicamente.

Como punto de partida, es importante señalar que el presupuesto salarial del año 2016 fue formulado tomando como base la nueva estructura de puestos adaptada a las necesidades de información que se requieren para la implementación del nuevo sistema informático denominado ERP/SAP, además de que se consideran los parámetros de presupuesto 2016 definidos por la Junta Directiva en el artículo 7 del acta de la sesión 5693-2015, celebrada el 1° de julio del 2015, que entre ellos estableció como tope de crecimiento final para la partida de Remuneraciones entre 2015 y 2016 un 5%, incremento que a la vez se concibe como “provisión” para cubrir los posibles aumentos salariales que se autoricen por la Junta Directiva durante el año 2016.

Composición del presupuesto de salarios

El siguiente cuadro presenta en forma comparativa la composición porcentual de las partidas salariales que conforman el presupuesto de salarios formulado para los años 2016 y 2015, donde se observa que entre un año y otro las variaciones son muy leves; siendo el salario único la partida que más incrementa su participación y el salario básico el que disminuye en mayor grado.

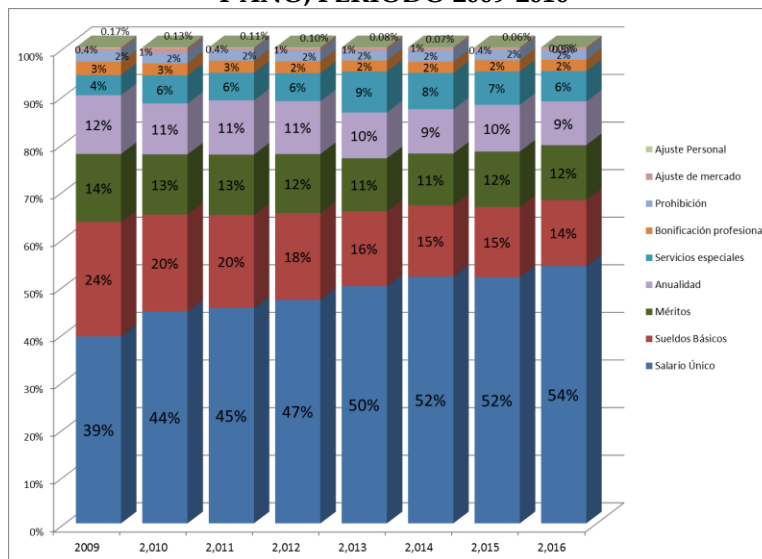


**Distribución Porcentual del Presupuesto de Salarios, según Partida
Anual, Período 2015-2016**

Partida	Distribución porcentual		
	2015	2016	Diferencia
Sueldos Básicos	13.23%	12.73%	-0.50%
Salario Único	58.64%	59.16%	0.52%
Servicios especiales	3.76%	3.74%	-0.02%
Anualidad	8.70%	8.48%	-0.22%
Méritos	10.58%	10.82%	0.24%
Bonificación profesional	2.25%	2.25%	0.00%
Prohibición	2.48%	2.43%	-0.05%
Ajuste Personal	0.05%	0.04%	-0.01%
Ajuste de mercado	0.31%	0.36%	0.05%
Total	100.00%	100.00%	

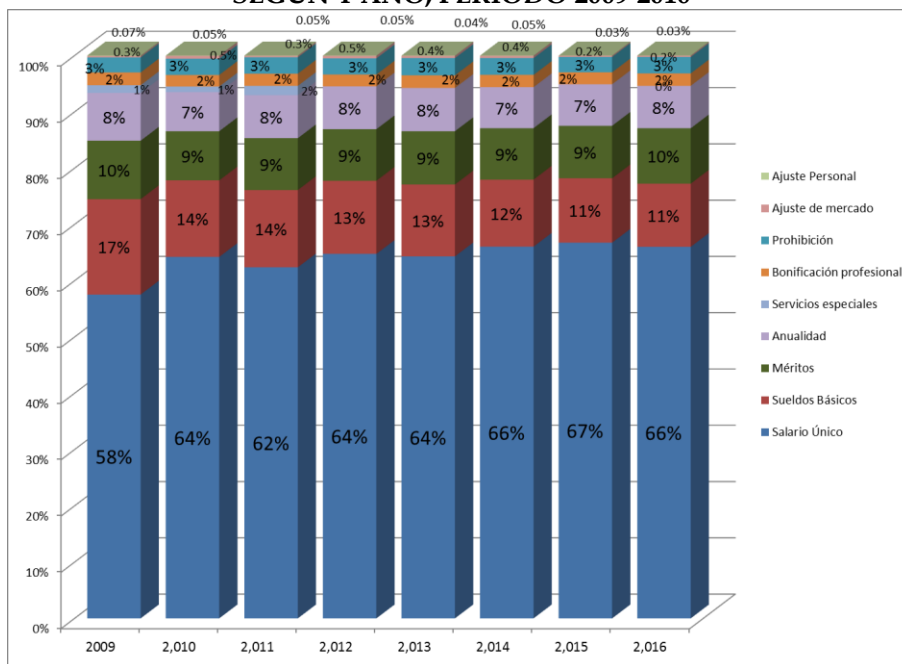
En el siguiente Gráfico No.1, se observa como el rubro salario global ha venido año con año tomando mayor relevancia en el ámbito de Banco Central, dependencia en la cual se ubica la mayor cantidad de plazas a nivel corporativo. Por ejemplo, en los tres últimos años la partida “salario único o global” representó más de la mitad (>50%) de todos los salarios formulados en dicha dependencia; mientras que la partida de salario básico, a pesar de que cada año existen menos plazas cubiertas por esa escala salarial, para el 2016 se observa una disminución de un punto porcentual (de 15% a 14%) que mantuvo en los años anteriores.

**GRÁFICO No.1
BCCR: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PRESUPUESTO DE SALARIOS, SEGÚN PARTIDA
Y AÑO, PERIODO 2009-2016**



De acuerdo con el Gráfico No.2, al analizar la composición de las partidas de salarios de los Entes Desconcentrados para el 2016, se observa poca variación al comparar la composición en relación con años anteriores, observándose incluso, una ligera disminución de la participación de los salarios globales.

GRÁFICO No.2
ODM: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PRESUPUESTO DE SALARIOS, SEGÚN PARTIDA
SEGÚN Y AÑO, PERIODO 2009-2016



Número de plazas en el presupuesto de salarios 2016

En relación con la cantidad de plazas aprobadas a nivel institucional (BCCR y ODM) para el 2016, hay una disminución de 5 plazas con respecto a la formulación del año 2015.

El detalle de los cambios más relevantes se presenta seguidamente:

- 5 plazas del Departamento de Investigación y Normativa se eliminan de la SUGEVAL.
- 1 plaza de la SUGEVAL es trasladada a la SUGESE.
- 41 plazas de todos los departamentos de Tecnologías de las superintendencias se trasladan a la División de Servicios Tecnológicos del BCCR. (17 de SUGEF, 15 de SUGEVAL y 9 de SUPEN).

**Distribución Plazas del Presupuesto de Salarios, según dependencia
Período 2014-2015**

Dependencia	Distribución plazas		
	2015	2016	Diferencia
BCCR	664	705	41
SUGEF	223	206	-17
CONASSIF	25	25	0
SUPEN	89	80	-9
SUGEVAL	116	95	-21
SUGESE	41	42	1
Total	1,158	1,153	-5

Variaciones de plazas entre escalas salariales

En el siguiente cuadro se presentan las variaciones de plazas entre escalas salariales, siendo la principal variación originada por la conversión que se dio de plazas vacantes cubiertas por la escala regular de básico más pluses hacia la escala regular global. Se resalta también el hecho de que la plaza de Sub-auditor Interno de Banco Central que fue formulada en la escala Gerencial con Pluses para el 2015 está siendo formulada en la escala Gerencial Global para el 2016, toda vez que el anterior titular se acogió a la pensión.

**Distribución de Plazas en Presupuestos Formulados,
Según Escala por Año, Período 2015-2016**

Escala	Año		
	2015	2016	Crecimiento
Gerencial Global	11	12	1
Gerencial Pluses	3	2	-1
Regular Global	671	676	5
Regular Pluses	407	397	-10
Servicios Especiales	66	66	0
Total	1 158	1 153	-5

Variaciones en las Escalas Salariales Globales

Para la definición de los salarios presupuestarios de cada categoría de las escalas globales del 2016, se incrementó en un **12.7%** cada categoría salarial de las escalas vigentes al segundo semestre del 2015 utilizadas para el pago de planilla, con el objetivo de respetar el parámetro de crecimiento máximo a nivel del presupuesto de **5.0%** para la partida de Remuneraciones a nivel institucional. Las escalas salariales de planilla utilizadas como

base para definir el incremento en las escalas presupuestarias del 2016, son las que se presentan a continuación:

Escala Regular Global Presupuestaria			
Categoría	Planilla 2015	Formulación 2016	Variación
01	93,647	105,540	12.7%
02	114,734	129,305	12.7%
03	123,977	139,722	12.7%
04	161,124	181,587	12.7%
05	173,091	195,074	12.7%
06	245,109	276,238	12.7%
07	303,933	342,532	12.7%
08	372,494	419,801	12.7%
09	459,618	517,989	12.7%
10	771,089	869,017	12.7%
11	774,247	872,576	12.7%
12	1,085,543	1,223,407	12.7%
13	1,305,192	1,470,951	12.7%

Al comparar las escalas presupuestarias (de formulación) del 2015 contra las del 2016, tal y como se observa en la tabla siguiente, las categorías no crecieron en la misma proporción, en razón de que durante el 2015 los incrementos salariales realmente aplicados en planilla a cada categoría fueron diferentes entre sí.

En el siguiente cuadro se presentan en detalle las diferencias de las escalas salariales presupuestarias del 2016 versus 2015, donde las categorías cuyos aumentos salariales en planilla fueron del 60% del valor del IPC del 2014 (3.08%), las variaciones presupuestarias oscilan alrededor del 1.24%, a las categorías que recibieron el ajuste del doble de la inflación (10.26%) las variaciones corresponden al 8.29% y el resto de categorías varían en forma distinta debido a que recibieron el ajuste directo del mercado, con excepción de la categoría 12, que recibió un ajuste retroactivo para los años 2014 y 2015 que no había sido considerado en la formulación del presupuesto 2015.

Escala Regular Global Presupuestaria

Categoría	Formulación 2015	Formulación 2016	Variación
01	95,125	105,540	10.95%
02	118,401	129,305	9.21%
03	134,706	139,722	3.72%
04	163,667	181,587	10.95%
05	188,069	195,074	3.72%
06	266,319	276,238	3.72%
07	330,234	342,532	3.72%
08	398,692	419,801	5.29%
09	499,391	517,989	3.72%
10	783,257	869,017	10.95%
11	841,246	872,576	3.72%
12	1,087,377	1,223,407	12.51%
13	NA	1,470,951	--

Para la definición de la escala regular de básicos más pluses presupuestaria 2016, se estableció una variación de un **7.0%** a partir de la planilla vigente del segundo semestre del 2015, la cual se estima técnicamente suficiente para cubrir los aumentos que se lleguen a autorizar a partir del 2016 para dicha escala salarial.

En lo que respecta a la definición de la escala presupuestaria 2016 Gerencial Global, se determinó al igual que para la escala regular global una variación del **12.0%** con respecto a la planilla vigente al segundo semestre del 2015, cuyo detalle por categoría se presenta en la siguiente tabla.

Categoría	Salario planilla	Formulación 2015	Form. 2015 vs Planilla
01	885,905	992,214	12.0%
02	1,122,147	1,256,805	12.0%
03	1,181,206	1,322,951	12.0%
04	1,603,715	1,796,161	12.0%
05	1,696,950	1,900,584	12.0%

Montos presupuestados según partida 2015 - 2016

En el siguiente cuadro se comparan los montos presupuestarios del 2015 y 2016 para toda la corporación Banco Central y los Órganos de Desconcentración Máxima, por partida con su respectiva variación porcentual, en el cual se puede observar que la **variación total** promedio del presupuesto Institucional de un año a otro es de **5%**, crecimiento porcentual que es equivalente al definido como lineamiento de gasto por la Junta Directiva para la partida de Remuneraciones para el 2016.

Distribución del Presupuesto Formulado de Salarios, Según Partida por Año, Periodo 2016-2015

Partida	2016	2015	Diferencia	Variación %
Sueldos Básicos	3,501,852,484	3,466,855,340	34,997,144	1.0%
Salario Único	16,277,512,160	15,368,483,936	909,028,224	5.9%
Servicios especiales	1,027,911,248	985,352,836	42,558,412	4.3%
Anualidad	2,334,185,524	2,279,439,768	54,745,757	2.4%
Méritos	2,975,618,824	2,771,772,499	203,846,325	7.4%
Bonificación profesional	617,862,752	590,321,888	27,540,864	4.7%
Prohibición	668,265,421	649,930,977	18,334,443	2.8%
Ajuste Personal	11,171,787	12,305,405	-1,133,618	-9.2%
Ajuste de mercado	98,610,452	81,604,396	17,006,056	20.8%
Total	27,512,990,651	26,206,067,045	1,306,923,607	5.0%

Las disminuciones observadas en algunas partidas entre un año y otro tienen su explicación en tres distintas situaciones. Con la salida de personal de básico más pluses la partida de "ajuste personal" tiende a disminuir cada año, debido a que este es un monto invariable y que solo disminuirá con la salida de personal y la partida de sueldos básicos, a pesar de su crecimiento anualmente, el hecho de que haya menos plazas en la escala de básico más pluses afecta el crecimiento en dicha partida.

Las partidas de Ajuste de mercado, Bonificación profesional, méritos y en menor medida anualidades, fueron estimadas con cierto grado de holgura que permita mantenerlas con un crecimiento superior al definido para el salario básico.

Los crecimientos observados en las partidas de salarios globales y servicios especiales no son tan elevados como se presentó el crecimiento en la variación de planilla, debido a que la mayor parte de las plazas durante el 2015 mantuvo un crecimiento mayormente asociado al 60% del valor del IPC y por ende la variación salarial fue la mínima.

**Distribución del Presupuesto Formulado de Salarios,
Según Partida por Año, Período 2016-2015, BCCR**

Partida	2015	2014	Diferencia	Variación %
Sueldos Básicos	2,219,619,480	2,086,623,448	132,996,032	6.4%
Salario Único	8,702,100,160	7,309,834,324	1,392,265,836	19.0%
Servicios especiales	1,027,911,248	985,352,836	42,558,412	4.3%
Anualidad	1,472,837,921	1,388,296,430	84,541,491	6.1%
Méritos	1,851,503,659	1,644,681,106	206,822,552	12.6%
Bonific. profesional	370,293,508	334,802,260	35,491,248	10.6%
Prohibición	337,071,821	320,460,005	16,611,816	5.2%
Ajuste Personal	7,810,943	8,692,726	-881,782	-10.1%
Ajuste de mercado	72,956,993	54,864,620	18,092,373	33.0%
Total	16,062,105,733	14,133,607,755	1,928,497,978	13.6%

Al analizar el comportamiento de las partidas del ámbito Banco Central, independiente de los Entes de Desconcentración Máxima, la variación total resulta notoriamente mayor a lo observado para toda la Institución en general, sin embargo, esta situación se explica por el traslado de las plazas de todos los departamentos de Tecnologías de Información al Banco Central, situación que provoca un notorio crecimiento en las remuneraciones que no necesariamente corresponde a la provisión del aumento determinado para el 2016.

En el caso de los Órganos de Desconcentración Máxima, el comportamiento de las partidas es totalmente opuesto al observado en BCCR, por cuanto la salida de las dependencias antes mencionadas provoca una notoria disminución del presupuesto de remuneraciones y que no es compensado por el crecimiento en la provisión para el año entrante, aunado a la eliminación de 5 plazas en la SUGEVAL.

**Distribución del Presupuesto Formulado de Salarios,
Según Partida por Año, Período 2015-2014, ODM**

Partida	2015	2014	Diferencia	Variación %
Sueldos Básicos	1,282,233,004	1,380,231,892	-97,998,888	-7.1%
Salario Único	7,575,412,000	8,058,649,612	-483,237,612	-6.0%
Servicios especiales	0	0	0	
Anualidad	861,347,603	891,143,337	-29,795,734	-3.3%
Méritos	1,124,115,165	1,127,091,393	-2,976,228	-0.3%
Bonific. profesional	247,569,244	255,519,628	-7,950,384	-3.1%
Prohibición	331,193,600	329,470,973	1,722,627	0.5%
Ajuste Personal	3,360,843	3,612,679	-251,836	-7.0%
Ajuste de mercado	25,653,459	26,739,776	-1,086,317	-4.1%
Total	11,450,884,918	12,072,459,290	-621,574,372	-5.1%

En resumen, con las cifras propuestas en el siguiente cuadro, correspondientes a las subpartidas ordinarias de salarios, para la formulación del presupuesto de Remuneraciones del 2016, se cumple con el lineamiento presupuestario de crecimiento máximo de un 5% en dicha partida, con el cual se tiene la expectativa de que será suficiente para solventar los aumentos salariales que se apruebe para el próximo ejercicio presupuestario.

FORMULACIÓN PRESUPUESTO PARTIDAS SALARIO ORDINARIO 2016

Entidad	Dependencia	Sueldos Básicos	Salario Unico	Serv. Especiales	Anualidad	Méritos	Bonificación profesional	Prohibición	Ajuste Personal	Ajuste de mercado	Total año 2016	Total año 2015	Var %
	AUDITORIA INTERNA - B.C.C.R.	168,740,624	265,539,092	0	122,806,096	153,261,850	34,357,544	178,340,632	723,736	14,824,690	938594263.4	900600793.4	4.2%
BCCR	GERENCIA	1,943,175,468	8,227,505,312	1,027,911,248	1,274,537,457	1,606,479,668	323,328,668	121,867,463	6,722,739	57,410,621	14,588,938,644	12,735,957,954	14.5%
	SECRETARIA GENERAL	94,267,836	5,488,080	0	68,535,718	81,861,142	12,006,176	0	364,468	33,803	262,557,222	242,657,482	8.2%
	PRESIDENCIA	13,435,552	203,567,676	0	6,958,651	9,900,999	601,120	36,863,727	0	687,879	272,015,604	254,391,526	6.9%
	Total BCCR	2,219,619,480	8,702,100,160	1,027,911,248	1,472,837,921	1,851,503,659	370,293,508	337,071,821	7,810,943	72,956,993	16,062,105,733	14,133,607,755	13.6%
	AUDITORIA INTERNA CONASSIF	38,491,024	389,345,476	0	26,252,159	34,283,112	12,401,584	124,038,755	108,784	0	624,920,894	596,476,783	4.8%
	DESPACHO DEL CONASSIF	0	224,193,684	0	0	0	0	0	0	0	224,193,684	216,144,084	3.7%
ODM	SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES - SUPEN	151,020,636	1,630,937,152	0	122,842,654	139,346,980	28,583,776	60,498,296	765,456	4,850,929	2,138,845,879	2,257,816,183	-5.3%
	SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS - SUGESE	86,897,772	881,343,892	0	52,784,592	76,112,065	17,052,204	60,498,296	78,104	156,023	1,174,922,948	1,099,435,582	6.9%
	SUPERINTENDENCIA GENERAL DE ENTIDADES FINANCIERAS	897,032,500	2,414,911,772	0	598,823,640	788,578,272	172,321,240	60,498,296	2,254,528	12,273,269	4,946,693,516	5,108,833,135	-3.2%
	SUPERINTENDENCIA GENERAL DE VALORES - SUGEVAL	108,791,072	2,034,680,024	0	60,644,558	85,794,736	17,210,440	25,659,957	153,972	8,373,237	2,341,307,997	2,793,753,523	-16.2%
Total ODM	1,282,233,004	7,575,412,000	0	861,347,603	1,124,115,165	247,569,244	331,193,600	3,360,843	25,653,459	11,450,884,918	12,072,459,290	-5.1%	
TOTAL	3,501,852,484	16,277,512,160	1,027,911,248	2,334,185,524	2,975,618,824	617,862,752	668,265,421	11,171,787	98,610,452	27,512,990,651	26,206,067,045	5.0%	

11. NOTAS DE APROBACIÓN



24 de agosto del 2015
CNS-1189/10
CNS-1190/12

Señor
Luis Carlos Delgado Murillo, *Presidente*
**CONSEJO NACIONAL DE SUPERVISIÓN
DEL SISTEMA FINANCIERO**

Estimado señor:

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero en los artículos 10 y 12 de las actas de las sesiones 1189-2015 y 1190-2015 celebradas el 10 y 17 de agosto del 2015, respectivamente,

considerando que:

- A. El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, en el artículo 9, del acta de la sesión 1187-2015, y en el artículo 6, del acta de la sesión 1188-2015, ambas celebradas 3 de agosto del 2015, dispuso solicitar a la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica la aprobación de una transferencia por $\text{¢}28.363.932.779,00$, para efectos del financiamiento de los presupuestos ordinarios de las Superintendencias y del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, correspondientes al 2016.
- B. En el oficio CP-010-2015, del 5 de agosto del 2015, la señora Silena Alvarado Víquez, Asistente Administrativa del Consejo, en representación del Comité de Riesgo, Evaluación y Presupuesto, solicita a los señores miembros del CONASSIF, por un lado, ajustar, de $\text{¢}28.363.932.779,00$ a $\text{¢}28.712.396.742,00$, el monto de la transferencia que daría contenido a los presupuestos ordinarios de las Superintendencias y del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, correspondientes al 2016, aprobada en el artículo 9, del acta de la sesión 1187-2015, y en el 6, de la 1188-2015, ambas celebradas 3 de agosto del 2015 y, por el otro, autorización para que se gestione ante la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica la aprobación del citado nuevo monto global de $\text{¢}28.712.396.742,00$, solicitud que se fundamenta en lo siguiente.
 - i. Mediante correo electrónico del 3 de agosto del 2015, la señora Carolina Villalobos Hidalgo, Directora del Departamento de Contabilidad de la Gestión del Ente Emisor, informa acerca de una nueva carga de salarios para el Banco Central de Costa Rica, realizada por el Departamento de Gestión del Factor Humano, la cual se hizo con el fin de ajustar las cifras presupuestarias de salarios a un crecimiento del 5% entre formulaciones presupuestarias del 2015 versus 2016.

- ii. Producto de ese proceso, se determinó que el efecto del aumento en el monto total del presupuesto consolidado de los Órganos de Desconcentración Máxima asciende a ¢348,46 millones, lo cual implica que el presupuesto originalmente aprobado por ¢28.363,9 millones, después del ajuste, quedaría en ¢28.712,4 millones, lo cual representa un aumento en la transferencia solicitada de 1,23%.
- C. El Consejo Nacional avala el monto del presupuesto global recomendado en esta ocasión para el ejercicio presupuestario del 2016, para efectos de la solicitud de transferencia que, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 171 de la *Ley Reguladora del Mercado de Valores, Ley 7732*, debe hacerse al Banco Central.

dispuso:

- 1) Modificar los acuerdos adoptados por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero mediante artículos 9 y 6, de las actas de la sesiones 1187-2015 y 1188-2015, ambas celebradas 3 de agosto del 2015, de manera que el texto de su parte resolutive se lea así:

“[...]

Solicitar a la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica la aprobación de una transferencia por ¢28.712.396.742,00, con sustento en lo previsto en el literal k, artículo 171, de la Ley Reguladora del Mercado de Valores, Ley 7732, del 27 de enero de 1998, y sus reformas, para efectos del financiamiento de los presupuestos ordinarios de las Superintendencias y del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, correspondientes al 2016.”

- 2) Solicitar a la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica la aprobación de una transferencia por ¢28.712.396.742,00, con sustento en lo previsto en el literal k, artículo 171, de la *Ley Reguladora del Mercado de Valores, Ley 7732*, del 27 de enero de 1998, y sus reformas, para efectos del financiamiento de los presupuestos ordinarios de las Superintendencias y del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, correspondientes al 2016.

Atentamente,

 Documento suscrito mediante firma digital.

Jorge Monge Bonilla
Secretario del Consejo

23 de setiembre del 2015
JD-5700/06

Señor
Luis Carlos Delgado Murillo, *Presidente*
**CONSEJO NACIONAL DE SUPERVISIÓN
DEL SISTEMA FINANCIERO**

Estimado señor:

La Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica en el inciso II del artículo 6 del acta de la sesión 5700-2015, celebrada el 16 de setiembre del 2015,

considerando que:

- A. El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, en los artículos 9 y 6 de las actas de las sesiones 1187-2015 y 1188-2015, del 3 de agosto del 2015, y modificados estos últimos según lo resuelto en las sesiones 1189-2015 y 1190-2015, artículos 10 y 12, respectivamente, del 10 y 17 de agosto del 2015, en su orden, con sustento en lo que prevé el literal k, del artículo 171, de la *Ley Reguladora del Mercado de Valores, Ley 7732*, y sus reformas, resolvió solicitar a la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica la aprobación de una transferencia por $\text{¢}28.712.396.742,00$, para efectos del financiamiento de los presupuestos ordinarios de los órganos desconcentrados y del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, correspondientes al 2016.
- B. El artículo 174 de la *Ley Reguladora del Mercado de Valores, Ley 7732*, establece que los presupuestos de la Superintendencia General de Entidades Financieras, la Superintendencia General de Valores y de la Superintendencia de Pensiones serán financiados, en un 80%, con recursos provenientes del Banco Central de Costa Rica y, en un 20% de los gastos efectivamente incurridos, mediante contribuciones obligatorias de los sujetos fiscalizados.
- C. El artículo 28 de la *Ley Reguladora del Mercado de Seguros, Ley 8653*, indica que el Banco Central de Costa Rica sufragará los gastos necesarios para garantizar el correcto y eficiente funcionamiento de la Superintendencia General de Seguros.

resolvió:

aprobar una transferencia de $\text{¢}28.712.396.742,00$ como el límite global, con base en la cual se dará contenido al Presupuesto Ordinario del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, la Superintendencia General de Entidades Financieras, la Superintendencia General de Valores, la Superintendencia de Pensiones y la Superintendencia General de Seguros, para el 2016.

El 20% del presupuesto efectivo que aportarán los órganos supervisados por la Superintendencia General de Entidades Financieras, la Superintendencia General de Valores y la Superintendencia de Pensiones será rembolsado al Banco Central de Costa Rica, para compensar, en lo que corresponda, la transferencia incluida en el Presupuesto Ordinario del Banco Central para financiar los presupuestos ordinarios del CONASSIF y las Superintendencias, a la luz de lo establecido en el Reglamento para Regular la Participación de los Sujetos Fiscalizados y del Banco Central en el Financiamiento del Presupuesto de las Superintendencias, publicado en el diario oficial La Gaceta 79, del 25 de abril del 2014.

En el caso del financiamiento del presupuesto de la Superintendencia General de Seguros, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 28 de la *Ley Reguladora del Mercado de Seguros, Ley 8653*, el Banco Central de Costa Rica sufragará los gastos necesarios para garantizar el funcionamiento de esa Superintendencia.

Atentamente,

 Documento suscrito mediante firma digital.

Jorge Monge Bonilla
Secretario General

Con copia a: ODMs



*Ministerio de Hacienda
Despacho del Ministro
San José, Costa Rica*

24 de setiembre del 2015
DM-1855-2015

SUPEN Ph 1:03 25SEP'15

Señor
Álvaro Ramos Chaves
Superintendente de Pensiones
SUPEN

Asunto: Vinculación Plan Operativo Institucional (POI) 2016

Estimado señor:

Es respuesta a su oficio SP-966-2015 del día 1 de setiembre del 2015, y en cumplimiento con lo establecido en el artículo 4 de la Ley 8131 de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y los Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la elaboración del Plan Operativo Institucional (POI) 2016, se ha procedido al análisis de la Matriz Anual de Programación y Presupuesto (MAPP) de su institución.

La programación contenida en la MAPP 2016 de su institución, incluye metas institucionales que contribuyen directamente al logro de lo establecido en el PND 2015-2018, "Alberto Cañas Escalante", adicionalmente se presentan los objetivos estratégicos institucionales que conllevan al pleno cumplimiento de la meta establecida para su institución en el PND.

Realizado el análisis respectivo, se concluye que la MAPP 2016 cumple con los requerimientos establecidos en los Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria y Seguimiento y Evaluación Estratégicas en el Sector Público en Costa Rica y los "criterios de vinculación" establecidos.

Se dictamina por lo tanto la vinculación del POI 2016 con el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, "Alberto Cañas Escalante"

Cordialmente,

Jose Francisco Pacheco,
Ministro a.i



28 de setiembre del 2015
CNS-1200/09

Señor
Alvaro Ramos Chaves, Superintendente
SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES

Estimado señor:

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero en el literal B del artículo 9, del acta de la sesión 1200-2015, celebrada el 28 de setiembre del 2015,

considerando que:

- a.- Con sustento en lo previsto en el literal k), artículo 171, de la *Ley Reguladora del Mercado de Valores, Ley 7732*, y sus reformas, según se consigna en los artículos 9 y 6 de las actas de las sesiones 1187-2015 y 1188-2015, del 3 de agosto del 2015, y modificados estos últimos según lo resuelto en las sesiones 1189-2015 y 1190-2015, artículos 10 y 12, respectivamente, del 10 y 17 de agosto del 2015, en su orden, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero solicitó al Banco Central de Costa Rica la aprobación de una transferencia por ¢28.712.396.742,00, para efectos del financiamiento de los presupuestos ordinarios de los órganos desconcentrados y del CONASSIF, correspondientes al 2016.
- b.- La Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, según se consigna en el inciso II, artículo 6, del acta de la sesión 5700-2015, celebrada el 16 de setiembre del 2015, de conformidad con lo establecido en el artículo 171 de la susodicha *Ley 7732*, aprobó la transferencia por ¢28.712.396.742,00, como límite global, con base en la cual se financiará el Presupuesto Ordinario del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero y las Superintendencias, para el 2016.
- c.- La Superintendencia de Pensiones, en su informe del Plan Operativo Institucional, del Plan Estratégico 2016-2020 y del Presupuesto para el 2016, adjunto al oficio SP 1011-2015, del 14 de setiembre del 2015, indica que su Presupuesto de Ingresos y Egresos para el 2016 asciende a ¢5.197.891.979,34.

dispuso, por mayoría y en firme:

aprobar, conforme a la documentación conocida en esta ocasión, el Plan Operativo Institucional, el Plan Estratégico 2016-2020 y el Presupuesto para el 2016, adjunto al oficio SP 1011-2015, del 14 de setiembre del 2015, de la Superintendencia de Pensiones, por un monto de ¢5.197.891.979,34, el cual será financiado con la transferencia aprobada para tales fines por la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, según se consigna en el artículo 6, del acta de la sesión 5700-2015, del 16 de setiembre del 2015.

El 20% del presupuesto efectivo que aportarán los órganos supervisados de la Superintendencia de Pensiones, será reembolsado al Banco Central de Costa Rica para compensar, en lo que corresponda, la transferencia incluida en el Presupuesto Ordinario del Banco Central de Costa Rica para el 2016 para financiar los presupuestos ordinarios del CONASSIF y la SUPEN, a la luz de lo establecido en el Reglamento para regular la participación de los sujetos fiscalizados y del Banco Central en el financiamiento del Presupuesto de las Superintendencias, publicado en el diario oficial *La Gaceta* 79, del 25 de abril del 2014.

Queda entendido que la Superintendencia de Pensiones remitirá a la Contraloría General de la República el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto para el 2016, para los fines pertinentes.

Atentamente,



Documento suscrito mediante firma digital.

Jorge Monge Bonilla
Secretario del Consejo