

SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

2018

Tabla de contenido

| | | |
|--------|---|-----|
| 1. | PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2018..... | 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 | 24 |
| 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..... | 29 |
| 2.4 | Presupuesto Expresión Financiera del Plan Operativo Institucional..... | 33 |
| 2.5 | Plan de Inversiones y Justificación de Partidas..... | 34 |
| 2.6 | Plan de Capacitación Institucional..... | 35 |
| 2.7 | Plan Estratégico Informático con junto con la BCCR. | 35 |
| 2.8 | Estructura de Puestos | 35 |
| 2.9 | Justificación pago de cuotas de afiliación a organismos internacionales. | 38 |
| 3. | PLANES OPERATIVOS INSTITUCIONALES..... | 42 |
| 4. | CUADROS DE PRESUPUESTO..... | 51 |
| 5. | PLAN ESTRATÉGICO 2016- 2020 | 71 |
| 6. | PLAN ESTRATÉGICO INFORMÁTICO | 86 |
| 7. | PLAN DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL | 132 |
| 8. | CERTIFICACIÓN DE ESTAR AL DÍA EN EL PAGO DE LAS CUOTAS CCSS | 143 |
| 9. | DIRECTRICES PARA LA FORMULACIÓN DEL POI – PRESUPUESTO 2018..... | 144 |
| 10. | CERTIFICACIÓN CGR | 151 |
| 11. | CERTIFICACIÓN DE REQUISITOS DE PRESUPUESTO 2018..... | 152 |
| 14. | INFORME TÉCNICO DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DE SALARIOS 2018 DE BCCR Y ODM | 156 |
| 15. | NOTAS DE APROBACIÓN..... | 168 |

1. PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2018

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 2018. Se realizó considerando las necesidades de la Institución, las obligaciones que por Ley están establecidas en las leyes 7523 y 7983, las directrices que para tal efecto emitió la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica –BCCR- y el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero –CONASSIF-.

1.2. Antecedentes de la Institución

1.2.1 Marco General Institucional

La SUPEN es un órgano de desconcentración máxima adscrito al BCCR. Funciona bajo la dirección del 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, con la esperanza de tener acceso a una etapa de retiro que les permita mantener la calidad de vida.

Es de esa manera para cumplir con esa tarea, la SUPEN estableció tres diferentes objetivos estratégicos:

- **Objetivo 1: Vigilar a los participantes en el Sistema Nacional de Pensiones:** La SUPEN para cumplir con esta tarea tiene el compromiso de identificar, evaluar y calificar 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 2: Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral:** Se parte de la necesidad de crear un diálogo nacional mediante el cual se propongan 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, puedan compartir y diseñar

con suficiente tiempo los cambios que eviten problemas futuros al sistema como un todo.

- **Objetivo 3: Empoderar al afiliado:** En este caso se 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 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.

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).

Con 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: 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 CONASSIF como órgano de dirección de la SUPEN, 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.
- ↗ Ley de Creación del Timbre del Colegio de Abogados, N°3245.
- ↗ Ley de Creación de la Caja Costarricense de Seguro Social, N°17.
- ↗ Ley de Creación del Fondo del Instituto Costarricense de Electricidad, N°3625.
- ↗ Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, N°5662.
- ↗ Ley de Jubilación Miembros Permanentes Cuerpo Bomberos Instituto Nacional de Seguros, 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 de Riesgos.
- ↗ Reglamento de Gobierno Corporativo
- ↗ 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 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.
- ↳ Reglamento del Fondo de Pensiones del Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica.

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 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 -RCI-

Tiene a cargo planificar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar las acciones de supervisión 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 -RC-

Tiene a su cargo planificar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar las acciones de supervisión 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 -PyN-

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 -DJ-

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 ¹ -TI-

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 -CyS-

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.

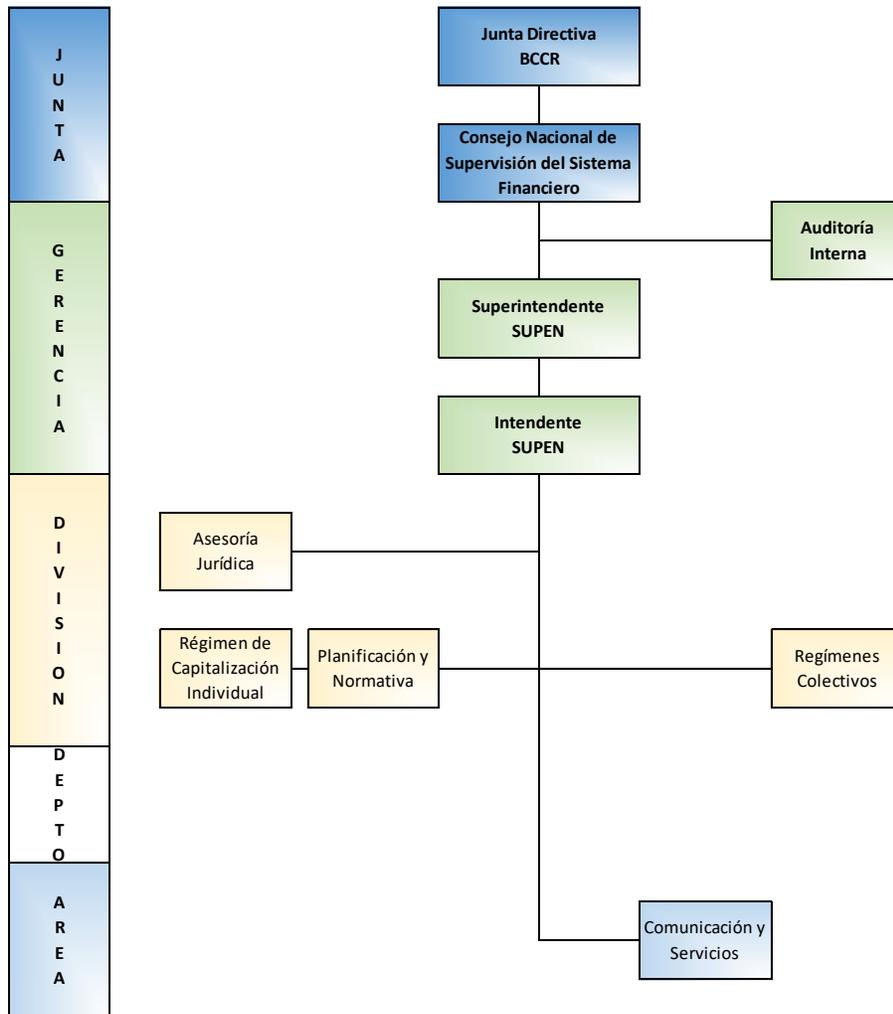
Asimismo, tiene a cargo la formulación de planes y presupuestos institucionales, así como su ejecución, seguimiento y evaluación. Además, la consolidación de estadísticas y la elaboración de publicaciones periódicas que informen a los afiliados y público en general sobre el comportamiento y evolución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

¹ *Proceso externo, provisto por el BCCR*

Organigrama

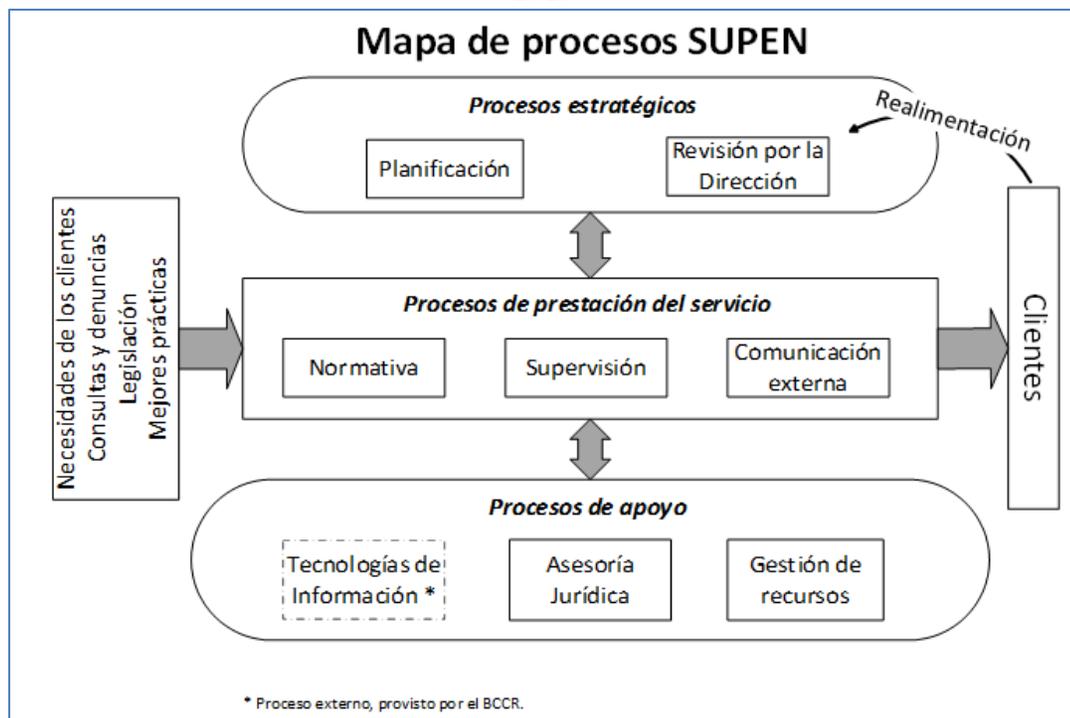
La siguiente figura muestra como está conformada la organización.

FIGURA 1
ORGANIGRAMA SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES
2017



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
 2017



1.2.3. Diagnóstico Institucional

Las obligaciones de la SUPEN establecidas por Ley, 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

Las proyecciones macroeconómicas para el bienio 2017- 2018 parten de un contexto internacional que estaría caracterizado por:

- i) Aceleración del ritmo de crecimiento mundial.
- ii) Reacción ordenada de los mercados financieros ante incrementos en tasas de interés en Estados Unidos, el proceso de salida de Reino Unido de la Unión Europea y el nuevo Gobierno en Estados Unidos.
- iii) Inflación moderada, pese al ajuste previsto en el precio de materias primas.

Bajo ese entorno, la programación macroeconómica contempla un crecimiento económico para Costa Rica de 4,1% en el 2017 y en el 2018.

La producción estaría impulsada por la demanda interna, en el tanto el ingreso disponible mantendría una variación real de alrededor de 4% anual, pese al ligero deterioro en los términos de intercambio.

Por industrias, el crecimiento económico estaría liderado por las actividades profesionales, científicas, técnicas, administrativas y servicios de apoyo²; la manufactura y los servicios financieros y seguros.

En cuanto a la construcción, el crecimiento previsto para 2017 (2,2% contra -6,3% en 2016) combina el impulso (3,1%) en la construcción con destino privado y una contracción de 2,1% en las obras con destino público.

Para el 2018 la construcción crecería 3,6% (3,5% con destino privado y 4,4% con destino público). El incremento en la obra con destino público respondería, principalmente, al inicio de obras como la ampliación de la ruta 27, el tranvía de San José, el tren rápido de pasajeros y de dos plantas de tratamiento de agua para la provincia de Heredia. Además, incluye avances de obras en proceso en proyectos hospitalarios, de generación eléctrica, agua potable, saneamiento y alcantarillados y el proyecto almacenamiento de combustible en la Zona Pacífica.

Dada la evolución prevista para la actividad económica mundial y nacional, el valor de las ventas al exterior aumentaría en 5,8% y 5,0% en 2017 y 2018, respectivamente.

De manera congruente, las importaciones crecerían 6,2% en 2017 y 4,1% en 2018, acorde con el aumento previsto en la demanda de insumos para la industria manufacturera y la construcción. La desaceleración en el crecimiento de la producción previsto para el bienio supondría una merma en las compras de materias primas y para consumo final, efectos parcialmente compensados por el incremento en las compras externas de bienes de capital.

Para el lapso 2017-2018 el ingreso nacional disponible crecería 3,8% y 4,4%, respectivamente, debido a la evolución esperada del PIB y a la ligera pérdida en los términos de intercambio particularmente en el 2017.

El crecimiento del PIB local influiría en el comportamiento de las importaciones en este bienio (9,2% y 5,4% en términos nominales y 6,6% y 3,5% en reales para 2017 y 2018, en ese orden), particularmente por mayores compras del régimen definitivo (materias primas y bienes de capital). Además, está previsto que la factura petrolera aumente 24,9% en el 2017 y 2,7% un año después, ante mayores precios de hidrocarburos (24,4% y 0,8%) y el incremento en la cantidad de barriles (0,4% y 1,8%, respectivamente).

El aporte neto de los servicios se espera continúe siendo significativo y presente un superávit de 10,7% en 2017 y 11,2% del PIB un año después. Similar a lo acontecido en el 2016, la cuenta de servicios financiaría el resultado deficitario del comercio de bienes.

² Asociado al mayor impulso de las actividades de consultoría en gestión financiera, recursos humanos, comercialización, oficinas principales, actividades administrativas y de apoyo de oficina, así como de los servicios de publicidad y estudios de mercado.

Por otra parte, se prevé un déficit para el Sector Público Global Reducido de 5,6% del PIB para el lapso 2017-2018 y, en el caso particular del Gobierno Central de 5,9% y 6,0%, en ese orden. Las previsiones de este Programa parten de que la Tesorería Nacional continuará atendiendo los requerimientos de caja y otras obligaciones financieras con la colocación de bonos de deuda interna (colones y dólares), en mayor medida en entidades públicas.

En cuanto a la composición del ahorro financiero y del crédito al sector privado por moneda, es de esperar que las medidas recientes del CONASSIF y del Banco Central de Costa Rica, así como el proceso de incorporación del riesgo cambiario en las decisiones de los agentes económicos, incentiven la preferencia por operaciones denominadas en colones. Esta condición estaría apoyada en el proceso gradual de internalización del riesgo cambiario por parte de los agentes económicos, el encarecimiento de la liquidez internacional y la aplicación de medidas de carácter prudencial.

Por su parte, los principales riesgos internos están relacionados con:

Mayor deterioro financiero del Gobierno Central. Un déficit del Gobierno Central mayor al contemplado en este ejercicio, restringiría el accionar de la política monetaria y generaría presiones hacia los precios en el mediano plazo, lo que pondría en peligro el cumplimiento del objetivo de inflación.

Esta situación podría exacerbarse ante el escaso avance en los proyectos sustantivos de la reforma fiscal, lo cual podría incrementar la percepción de riesgo de parte de las calificadoras y organismos internacionales sobre el desempeño futuro de la economía nacional.

Mayor depreciación del colón. La implementación en el mediano plazo de las propuestas de campaña de la nueva administración estadounidense en temas relacionados con las políticas fiscal y comercial, podrían generar una mayor brecha fiscal en ese país y dificultades en países como Costa Rica para la atracción de inversión extranjera.

Una política fiscal expansiva en Estados Unidos podría acelerar el proceso de normalización de la política monetaria en ese país. Un ajuste al alza en las tasas de interés internacionales más agresivo de lo esperado incentivaría la reversión en los flujos de capitales, en mayor medida en economías emergentes y en vías de desarrollo. Por otra parte, la dificultad para atraer inversión extranjera, limitaría el financiamiento de largo plazo del déficit de cuenta corriente de la balanza de pagos.

En un contexto de menor disponibilidad de recursos externos habría presiones alcistas sobre el tipo de cambio con consecuencias directas sobre los precios locales.

Mayores expectativas de inflación. Si bien a noviembre de 2016 alcanzaron 20 meses dentro del rango objetivo de inflación, el impacto de una mayor inflación importada sobre los precios locales, la ausencia de una solución estructural para las finanzas públicas y presiones a la depreciación del colón podrían desviar las expectativas de inflación del rango meta y provocar presiones adicionales sobre la proyección central de inflación (efectos de segunda ronda).

Choques de oferta por condiciones climatológicas adversas. Dependiendo de la intensidad y duración, podría tener consecuencias sobre el desempeño de la actividad agropecuaria, la infraestructura vial, los costos de producción y la capacidad de crecimiento de la economía costarricense.

II- Sistema Nacional de Pensiones

A marzo del 2017 en el ROP, el porcentaje de la cartera invertido en US\$ alcanzó 17,43%, con un incremento de 6,03% del porcentaje observado el año anterior para el mismo mes. Los fondos básicos mantienen un 4,41% de sus inversiones en dólares de los cuales el 2,32% corresponde a Ministerio de Hacienda y al Banco Central de Costa Rica. Por su parte, tanto el ROP, el FCL y los fondos voluntarios concentran sus inversiones en dólares en valores de emisores extranjero e instrumentos del sector privado.

Tabla 1
ESTADO DEL SISTEMA NACIONAL DE PENSIONES

Costa Rica: Sistema Nacional de Pensiones, marzo 2017
Millones de colones

| Fondos | Saldo por cuenta | | Cotizantes (Aportantes) |
|---|------------------|-------------|----------------------------|
| | Activos | Inversiones | |
| Básicos | 4 652 790 | 4 123 877 | 1 408 877 |
| Complementarios <i>Obligatorios (ROP)</i> | 4 683 633 | 4 510 205 | 1 083 281 |
| <i>Ocupacionales</i> | 794 512 | 782 381 | 81 158 |
| <i>Contribución Definida</i> | 114 189 | 112 564 | 4 986 |
| <i>Beneficio Definido</i> | 508 557 | 500 721 | 70 694 |
| <i>Híbrido</i> | 171 765 | 169 095 | 5 478 |
| Voluntarios | 297 599 | 288 187 | 51 670 |
| Capitalización Laboral | 418 020 | 390 052 | 1 157 878 |

El Sistema Nacional de Pensiones (SNP) administra activos por €10,8 billones. Además, las operadoras de pensiones complementarias administran los Fondos de Capitalización Laboral (FCL), con activos de aproximadamente de 0,7 billones de colones.

El 80,9% de esos activos están invertidos en Sector Público Costarricense. En regímenes básicos este porcentaje alcanzó 92.86% (el 86.38% corresponde a BCCR y Ministerio de Hacienda). Por su parte el porcentaje de la cartera invertido en emisores extranjeros corresponde a 8.35% del total de las inversiones en ROP. Hace un año este porcentaje correspondía a 7.01%

Tabla 2
Inversiones totales del Sistema Nacional de Pensiones y FCL, marzo 2017
Millones de colones

| Tipo de fondo | Disponibilidades | Emisores extranjeros | Inst. Públicas no financieras | Inst. Públicas financieras | Ministerio de Hacienda y BCCR | Sector Privado | Total |
|------------------------------------|------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|------------------|-------------------|
| Fondos de capitalización laboral | 23 396 | 6 138 | 8 201 | 53 996 | 183 385 | 138 334 | 413 450 |
| Otros fondos administrados por OPC | 187 | 0 | 4 586 | 13 404 | 62 074 | 32 501 | 112 751 |
| Régimen obligatorio de pensiones | 117 542 | 375 408 | 147 191 | 518 353 | 2 594 406 | 874 852 | 4 627 750 |
| Régimen voluntarios A. | 3 392 | 1 066 | 6 536 | 31 790 | 109 491 | 70 911 | 223 186 |
| Régimen voluntario fondos B. | 2 640 | 165 | 2 032 | 8 919 | 35 887 | 21 390 | 71 033 |
| Regímenes básicos RFIVM | 0 | 0 | 88 | 59 190 | 1 835 943 | 71 822 | 1 967 042 |
| Regímenes básicos FCCMN | 2 265 | 0 | 11 200 | 113 522 | 1 336 984 | 212 175 | 1 676 147 |
| Regímenes básicos FPJ | 0 | 0 | 27 361 | 48 538 | 362 554 | 0 | 438 453 |
| Regímenes básicos bomberos | 1 351 | 0 | 3 175 | 4 397 | 26 627 | 10 302 | 45 852 |
| Regímenes Especiales | 1 309 | 0 | 100 034 | 83 285 | 366 217 | 120 281 | 671 126 |
| Total | 152 081 | 382 777 | 310 402 | 935 394 | 6 913 568 | 1 552 568 | 10 246 790 |

Análisis del Entorno

Las variables consideradas para la elaboración del presupuesto institucional que están fuera del control de la SUPEN 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 BCCR 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 595,00, colones por dólar de los Estados Unidos de América.

En lo que respecta a inflación el Banco Central de Costa Rica mantiene para el bienio 2017-2018 la meta interanual en 3% con un rango de tolerancia de ± 1 p.p. lo que se consideró para la formulación. El BCCR señaló, que era probable que la inflación presentara desvíos con respecto a la meta (a la baja), dados los choques de oferta que enfrentaba la economía costarricense, manifiestos en reducción en los precios de materias primas en el mercado internacional y evolución de los precios de bienes y servicios regulados y de productos agrícolas. La magnitud y duración de estos choques fue mayor a lo previsto.

Prospectivamente, una vez disipados los choques de oferta, el BCCR estima que existe una elevada probabilidad de que la inflación retorne gradualmente al rango objetivo en el 2017, en el tanto, las presiones inflacionarias por el lado de la demanda no exceden ese objetivo y las expectativas están en el rango meta.

Análisis de fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas

Sobre este particular, a lo largo del Plan Estratégico (PE) el lector encontrará para cada objetivo una sección denominada Retos Actuales, donde se plasma el balance de lo que la institución quiere lograr, dando un contexto a las condiciones particulares que deberán tenerse de cara a futura formulación de proyectos específicos. Nuestra metodología para el desarrollo y gestión de proyectos, así como el mismo PE exige una mayor especificidad dentro del perfil de cada proyecto de los riesgos asociados, incluyendo relaciones con las partes interesadas relevantes para lograr los entregables contenidos en el alcance.

Así las cosas, seguidamente se presentan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de nuestra organización agrupadas:

Fortalezas

La Superintendencia de Pensiones (SUPEN) es una institución que, a partir de la promulgación de la Ley de Protección al Trabajador se le confirió un ámbito regulatorio y fiscalizador respecto del Sistema Nacional de Pensiones (SNP), salvo en el caso del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte, administrado por la Caja Costarricense de Seguro Social con unas funciones supervisoras únicamente. Sin perjuicio de lo antes indicado, la SUPEN mantiene un ámbito general que le permite analizar la integralidad del SNP y las interrelaciones entre distintos pilares y gestores. Lo anterior, ha propiciado el desarrollo de personal con capacidades y competencias para hacer frente a dicho reto. Nuestra institución posee en

este momento una madurez que le da la posibilidad de presentarse como referente técnico que coadyuve con los cambios y ajustes demandados por variaciones en las variables económicas, financieras y demográficas que afectan los sistemas de pensiones.

La estabilidad laboral y los esfuerzos permanentes de capacitación han hecho que el personal de la SUPEN mantenga las competencias del más alto nivel en el ámbito de la seguridad social. La institución ha desarrollado especialistas en temas relacionados con la seguridad social y pensiones privadas, los cuales están en constante contacto con sus homólogos internacionales, que permiten proponer para el sistema las mejores prácticas internacionales.

Oportunidades

El SNP aún tiene temas pendientes por resolver. Los niveles de ahorro del pueblo costarricense no son hoy suficientes para garantizar que los niveles de vida de la población adulta mayor puedan mantenerse a futuro.

Existe una oportunidad de generar mayor cultura previsional en la población costarricense para que de manera consciente tome decisiones oportunas respecto de sus expectativas al momento del retiro, cómo podría ser incrementando el ahorro y fiscalizando sus contribuciones y exigiendo mayores servicios, información y mejoras en los gestores.

A nivel tecnológico existen una serie de nuevas herramientas que pueden colaborar para que los afiliados puedan entender mejor los productos previsionales y para que los procesos de toma de decisiones sean más informados. Al ser la SUPEN una organización que posee la información de todos los participantes del sistema, tiene la posibilidad de integrar en un mismo sitio electrónico todos los detalles de interés de los trabajadores. El reto que se propone es aprovechar estas condiciones y ofrecer una serie de servicios a los clientes de la institución de mayor valor agregado o bien dirigir y acompañar a los gestores en esta tarea.

Debilidades

Pese a todas las fortalezas que posee la SUPEN, existen una serie de temas que no están bajo su campo de acción, como por ejemplo participantes no sujetos a nuestra regulación, al igual potestades legales, en algunos casos poco claras o insuficientes, para hacer cumplir con las recomendaciones o disposiciones emitidas. En ocasiones se tiene gran cantidad de tareas que dificultan el desarrollo deseado de los proyectos contenidos en nuestra planificación estratégica.

Amenazas

La principal amenaza que tiene nuestro sistema de pensiones es la dificultad para establecer consensos y cambios oportunos en el SNP, lo cual se ve afectado por grupos de presión y reformas que tienden a trasladar a las futuras generaciones los costos de los pensionados o afiliados actuales. Asimismo, algunas propuestas pueden modificar el quehacer de la institución y sus facultades.

Resumen

| | |
|-------------------|--------------------|
| Fortalezas | Debilidades |
|-------------------|--------------------|

| 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. • Personal calificado, competente y con disposición para el aprendizaje. • Ambiente laboral, salarios competitivos e infraestructura adecuada. • Herramientas de supervisión con alto contenido tecnológico. • Funcionamiento de la organización con reconocimiento internacional. | <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de remozar el modelo de supervisión basado en riesgos. • Débil presencia de la SUPEN como participante en la discusión sobre temas de la seguridad social del país. • Proceso sancionatorio lento y complejo. • Excesiva cantidad de prioridades altas que afecta la oportuna atención de consultas internas y externas. • Falta de mecanismos para depurar la información almacenada en SUPEN |

| 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. • Disposición de la prensa para informar sobre el tema de pensiones. • Crecimiento en el número de pensionados, con mayor conciencia de sus derechos previsionales (demandarán más servicios de la SUPEN y gestores). | <ul style="list-style-type: none"> • Escaso análisis de la información que recopila la entidad. • 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. • Propuestas para modificar el quehacer y potestades de la institución. • Marco sancionatorio insuficiente. • Injerencia política en reformas legales. |

Análisis de Riesgo para la SUPEN – Resultados a diciembre 2016 -

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 1

| | | | | |
|---------|-------|----------------------------|---------|---------|
| Impacto | Alto | Medio | Crítico | Crítico |
| | Medio | Normal | Medio | Crítico |
| | 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. Posteriormente, se analiza los riesgos considerados *no aceptables*, según la norma establecida para la SUPEN.

En los apartados siguientes se detallan principalmente los riesgos no aceptables, según la metodología descrita anteriormente. 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 validan las medidas de mitigación pertinentes.

Procesos de Planificación y Normativa

GRÁFICO 1: MAPA DE RIESGOS INHERENTES PYN



GRÁFICO 2: MAPA DE RIESGOS RESIDUALES PYN



Proceso de Supervisión de Regímenes de Capitalización Individual

GRÁFICO 3: MAPA DE RIESGOS INHERENTES RCI



GRÁFICO 4: MAPA DE RIESGOS RESIDUALES RCI



Proceso de Supervisión de Regímenes de Capitalización Colectiva

GRÁFICO 5: MAPA DE RIESGOS INHERENTES RC



GRÁFICO 6: MAPA DE RIESGOS RESIDUALES RC



Proceso de Asesoría Jurídica

GRÁFICO 7: MAPA DE RIESGOS INHERENTES AJ



GRÁFICO 8: MAPA DE RIESGOS RESIDUALES AJ



Procesos de Comunicación y Gestión de Recursos

GRÁFICO 9: MAPA DE RIESGOS INHERENTES CYGR

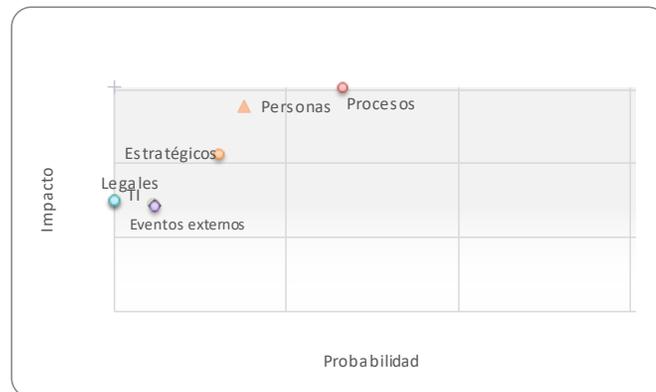


GRÁFICO 10: MAPA DE RIESGOS RESIDUALES C Y GR



Proceso de Tecnologías de la Información ³

³ El Departamento de Tecnologías de Información está integrado con la División de Servicios Tecnológicos del BCCR, por tanto, se evalúa únicamente los riesgos relacionados con tecnologías por su posible afectación y relación con las operaciones de la SUPEN

GRÁFICO 11: MAPA DE RIESGOS INHERENTES TI



GRÁFICO 12: MAPA DE RIESGOS RESIDUALES TI



Proceso de Revisión por la Dirección (Sistema de Gestión de la Calidad y Despacho)

GRÁFICO 13: MAPA DE RIESGOS INHERENTES RXD



GRÁFICO 14: MAPA DE RIESGOS RESIDUALES RXD



Riesgos con prioridad y su atención

Luego del ejercicio de valoración de riesgos, se determinaron los riesgos “aceptables” y “no aceptables” para cada proceso en la sección “Resultados”; entre todas las categorías se revisaron cuáles eventos de riesgo habían sido catalogados con mayor probabilidad e impacto, para analizar de manera integral los riesgos que se presentan de manera concurrente en varios de los procesos, se detallan a continuación los eventos que coincidieron en al menos tres de los seis procesos consultados, de ahí, se puede afirmar que los principales riesgos detectados de manera general en los procesos de SUPEN son los analizados en el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Resumen de los principales riesgos detectados

| Riesgos | Medidas de mitigación vigentes | Comentarios |
|--|---|---|
| Relacionados con personas | | |
| Acuerdos con agentes externos en perjuicio de la institución | Decisiones colegiadas Transparencia del Sistema de Trámites Aplicación de Ley de Contratación Administrativa y de políticas internas de comunicación y confidencialidad Procedimientos internos, segregación de funciones, niveles de revisión y aprobación. | Se había calificado este riesgo con prioridad en el año 2014. |
| Mal manejo de la información (Manipulación, divulgación) | Aplicación de política de confidencialidad y manejo de la información, procedimientos internos, Código de ética institucional. Además, a partir de enero de 2017 se ajustó la confidencialidad de los documentos en el Sistema de Trámites y se hizo una revisión de las listas de distribución de documentos Definición de los voceros oficiales en las políticas de comunicación institucional. Restricción de acceso a documentos sensibles. | Segundo año consecutivo que se destaca este riesgo a nivel institucional, fue señalado en todos los procesos evaluados. |

| Riesgos | Medidas de mitigación vigentes | Comentarios |
|---|---|---|
| Incumplimiento o retraso en la atención de encargos, documentos, tareas o trámites. | Rendición de cuentas. Uso del Sistema de Trámites. Coordinación interna. Aplicación de procedimientos e instrucciones de trabajo. Supervisión ejercida por jefaturas, controles internos de tiempo y calidad. | Se había calificado este riesgo con prioridad en años anteriores (2010, 2011 y 2014). |
| Afectación de las actividades laborales por causas personales (por ejemplo, incapacidades, permisos, ausencias, licencias). | Teletrabajo. Reposición de tiempo. Cadenas de sucesión. Suplencias. Trabajo en equipo. Aplicación de Reglamento Autónomo de Servicios, Convención Colectiva, políticas internas y procedimientos de trabajo. Como medida de control se coordinará con servicios médicos para determinar las principales causas de incapacidades y definir los cambios que procedan, a fin de disminuirlas. | Desde el año 2010 no se destacaba este evento de riesgo y reaparece en el 2016. |
| Relacionados con procesos | | |
| Fallas en la comunicación y coordinación entre dependencias que afecten la eficacia de las labores. | Reuniones de encargados de procesos. Mayor frecuencia en las reuniones de Comité Ejecutivo y del Comité de Proyectos. Aplicación de los procedimientos de trabajo y las políticas de comunicación interna. Evidencias registradas en Sistema de Trámites. Comunicaciones por correo electrónico. | Este riesgo se había reportado a nivel institucional durante los años 2007 al 2011 y para los años 2012 al 2014 se mantuvo bajo control. En el 2015 y 2016 vuelve a reportarse con riesgo medio o alto. |
| Desbalance en cargas de trabajo (por plazas vacantes, inadecuada distribución de labores, falta de personal) | Aplicación de políticas, procedimientos de contratación y recargo de funciones. En las divisiones de Supervisión se apoyan en un proceso de gestión del personal, considerando: políticas de rotación, plan de supervisión, decisiones de los líderes. En la División de Planificación y Normativa efectúan reuniones de planificación de labores. En la División Jurídica las asignaciones de tareas se hacen según demanda y de acuerdo con un registro que permite determinar la cantidad de trámites para cada funcionario. Periódicamente se generará un gráfico para determinar cómo se va haciendo la asignación de tareas. | En los años 2011, 2012 y 2014 se había reportado este riesgo con prioridad, en 2016 de nuevo se destaca. |
| Proyectos: Retrasos por insuficiencia de recursos, trámites relacionados, toma de decisiones a nivel superior. | Reuniones de Comité de Proyectos y mandatos de CONASSIF. Procedimientos de trabajo. Presupuesto aprobado. Políticas internas. | En los años 2010 y 2011 fueron los últimos que se había registrado riesgos en proyecto. En el 2016 se destacan los retrasos relacionados con los proyectos. |
| Eventos externos | | |
| Robo o hurto | Controles de acceso. Aplicación de políticas internas de seguridad, de uso de equipos, procedimientos. Pólizas de seguro. | Primera vez que se destaca este riesgo a nivel institucional. |

| Riesgos | Medidas de mitigación vigentes | Comentarios |
|---|--|---|
| Eventos de la naturaleza (movimiento sísmico, entre otros) | Brigada de emergencias. Planes de emergencias y de contingencias. Teletrabajo. Uso del sitio alternativo. Servicios médicos | Primera vez que se destaca este riesgo a nivel institucional. |
| Conexión a SUPEN (desde las instalaciones de entidades supervisadas) | Requerimientos de visita e inspección. | Fue reportado por ambas áreas de supervisión. |
| Riesgos estratégicos | | |
| Eventos que afectan la imagen o reputación de SUPEN. | Desarrollo del Plan de comunicación (monitoreo de medios, conferencias de prensa, etc.). A partir de enero de 2017 se tomó la medida de mejorar la gestión de la confidencialidad de los trámites en el sistema interno. Sistema de Gestión de Calidad y control interno. | La última vez que se había destacado este evento fue en el año 2008. |
| Fallas en el empoderamiento del afiliado (educación, información y comunicación). | Desarrollo e implementación del proyecto de Disciplina de mercado. Plan de comunicación institucional. Políticas de comunicación, actualización permanente del sitio web, contacto con la prensa. | Primera vez que se evalúa este evento, pues está relacionado con el plan estratégico vigente. |

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.

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.

Cuadro 3: 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 Gestión de Activos Proyecto 3: Revisión de la normativa emitida y sistemas informáticos |
| Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral | Proyecto 4: Aumentar el Ahorro Previsional Proyecto 5: Derecho devengados |
| Empoderar al afiliado | Proyecto 6: Reglamento de Disciplina de Mercado Proyecto 7: Reglamento de Autorizaciones Proyecto 8: Expediente Previsional Proyecto 9: Afiliación Automática Proyecto 10: Instruir al Afiliado Proyecto 11: Fin Tech |

1.3 Matriz de Articulación de Plan Presupuesto (MAPP).

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

(Anexo 5)

2. PLAN PRESUPUESTO

2.1 Presentación

En esta sección se detallan los ingresos y egresos presupuestados para el ejercicio económico del 2018. Se presenta un presupuesto total por la suma de ₡5.122.662 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 2018, 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 2018, 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

Cuadro 4: Planificación Agregada

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

2.3.2. Resumen de Metas Institucionales

Cuadro 5: Metas por dependencia

| DEPENDENCIA | # META | ENUNCIADO |
|--|--------|---|
| DESPACHO | | |
| | 1 | Tener, en promedio, los indicadores de cumplimiento de metas de toda la Superintendencia 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 Superintendencia de Pensiones |
| DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y NORMATIVA | | |
| | 4 | Tener la planificación estratégica actualizada y alineada a los requerimientos institucionales |
| | 5 | Cumplir con las entregas de los proyectos en el plazo planificado |
| | 6 | Presentar estudios que cumplan con los requisitos del producto |
| | 7 | Utilizar, en PYN, el 65% del plazo declarado en la publicación realizada en La Gaceta por la SUPEN |
| | 8 | Cumplir el 100% del cronograma de revisión de normativa al menos cada tres años |
| DIVISIÓN SUPERVISIÓN DEL RÉGIMENES COLECTIVOS | | |
| | 9 | Ejecutar la supervisión de los regímenes colectivos del Sistema Nacional de Pensiones |
| DIVISIÓN SUPERVISIÓN DEL RÉGIMEN DE CAPITALIZACIÓN INDIVIDUAL | | |
| | 10 | 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 |
| ÁREA COMUNICACIÓN Y SERVICIOS | | |
| | 11 | Ejecutar el 100% de las labores programadas en el plan de comunicación y en la aplicación de herramientas relacionadas (encuesta, quejas) |
| | 12 | Atender el 100% de los requerimientos en gestión de recursos. |
| | 13 | Atender el 100% de los requerimientos del sistema de gestión de la calidad. |

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:

Cuadro 6: Indicadores de Gestión

| Documento referencia | Objetivo | Frecuencia | Fórmula del indicador | Tipo de indicador | Meta |
|---|--|------------|--|-------------------|--|
| Estratégicos | | | | | |
| Plan Estratégico | Objetivo 1: Vigilar a los participantes en el Sistema Nacional de Pensiones | Anual | INDICADOR 1: Entidades supervisadas bajo MSBR mejorado | Estratégico | Alcanzar el porcentaje declarado para cada año |
| Plan Estratégico | Objetivo 1: Vigilar a los participantes en el Sistema Nacional de Pensiones | Anual | INDICADOR 2: Cantidad de regulados que gestionen adecuadamente los riesgos relevantes | Estratégico | Alcanzar la cantidad declarada para cada año |
| Plan Estratégico | Objetivo 2: Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral | Anual | INDICADOR 3: Cierre de brecha para alcanzar sostenibilidad | Estratégico | Alcanzar el valor declarado para cada año |
| Plan Estratégico | Objetivo 2: Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral | Anual | INDICADOR 4: Porcentaje población cubierta por Sistema Nacional de Pensiones | Eficacia | Alcanzar el porcentaje declarado para cada año |
| Plan Estratégico | Objetivo 2: Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral | Anual | INDICADOR 5: Cantidad de personas que realizan aportes voluntarios | Eficacia | Ver cuadro anexo |
| Plan Estratégico | Objetivo 3: Empoderar al afiliado | Anual | INDICADOR 6: Reducción de afiliados automáticos | Estratégico | Alcanzar el porcentaje declarado para cada año |
| Plan Estratégico | Objetivo 3: Empoderar al afiliado | Anual | INDICADOR 7: Reducción de tiempos en atención de quejas y consultas ante los gestores | Eficiencia | Alcanzar el porcentaje declarado para cada año |
| Plan Estratégico | Objetivo 3: Empoderar al afiliado | Anual | INDICADOR 8: Cantidad de afiliados que consulta expediente electrónico previsional | Eficacia | Alcanzar la cantidad declarada para cada año |
| 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 = $TRA = \frac{\text{Cantidad de actividades ejecutadas}}{\text{Cantidad de actividades programadas}} \times 100\%$ | Eficacia | $TRA \geq 85\%$ |
| 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 | $\% \text{ de quejas atendidas en plazo (4 días hábiles)} = \%QP = \left(\frac{\text{total de quejas en plazo}}{\text{total de quejas tramitadas}} \right) * 100$ | Calidad | $\% QP = 100\%$ |
| 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 | $IDC = \frac{VE}{PE}$ VE = Valor ejecutado (% ejecutado actividades capacitación * presupuesto total de capacitación) PE = Presupuesto ejecutado de capacitación | Economía | $IDC \geq 0.85$ |

| Documento referencia | Objetivo | Frecuencia | Fórmula del indicador | Tipo de indicador | Meta |
|---|---|----------------------|---|-------------------|--|
| 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 |
| 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 | MR = (Número de matrices de riesgos enviados al Despacho dentro de los quince días hábiles, siguientes al cierre del trimestre evaluado/Número de matrices programadas) *100 | Calidad | MR _{RCI} = 100% |
| Supervisión de Regímenes de Capitalización Colectiva | | | | | |
| Documentos internos RC: Archivo Excel con el nombre "Matriz Indic RC 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 | ITR RC= Informe trimestral de riesgos de cada régimen: entregado al Despacho 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 | ITR _{RC} = 100% |
| Documentos internos de RC 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" | Identificar los riesgos de los regímenes de pensiones de beneficio definido, y ejecutar oportunamente las acciones necesarias para promover que sean mitigados. | Semestral | CPS _{RC} = Cumplimiento plan de supervisión de los Regímenes Colectivos= (Acciones ejecutadas por la División para cumplir el plan de supervisión/Número de acciones programadas en el plan de supervisión) * 100 | Calidad | CPS _{RC} > 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 80% de las consultas jurídicas se atienden en los días hábiles previstos |

| Documento referencia | Objetivo | Frecuencia | Fórmula del indicador | Tipo de indicador | Meta |
|--|--|----------------------|--|-------------------|--|
| 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 simples D< 10 días hábiles * Para consultas complejas D<25 días hábiles * Para denuncias D<30 días hábiles | Calidad | Mínimo el 80% de los consultas y denuncias se atienden en los días hábiles previstos |
| 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 < 12 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). | semestral | 1- Porcentaje de los 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. | Estratégicos | 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. | Economía | Cumplir la fecha de entregas de los proyectos AP < 10% |

| Documento referencia | Objetivo | Frecuencia | Fórmula del indicador | Tipo de indicador | Meta |
|--|--|------------|--|-------------------|---|
| | | | Fórmula AP= Cantidad de proyectos en rojo / Número total de proyectos activos * 100 | | |
| 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= % de autorizaciones o aprobaciones= días efectivos de trámite por PyN/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 esta sección se puntualiza la composición del presupuesto para el ejercicio económico de 2018.

Cuadro 7: Resumen de los cuadros de presupuesto

| # CUADRO | TÍTULO | OBJETIVO |
|----------|--|--|
| 1 | Presupuesto Clasificación Económica | Presupuesto de ingresos requeridos para la ejecución presupuestaria de 2018 |
| 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 | Evolución anual de recursos | Detalle del presupuesto y ejecución últimos cuatro años. |
| 10 | Programa de Inversión y Justificación de Partidas. | Resumen de las inversiones 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 2018

**Cuadro 8:
Plan de Inversiones y Justificación de Partidas para el Año 2018**

(En miles de colones)

| REQUERIMIENTO PARA EL PERÍODO- POI/2018 | | JUSTIFICACIÓN DEL REQUERIMIENTO | | | | | Costo Total |
|--|-----------------------------------|--|---|---|--|---|------------------------|
| Cuenta | 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 | |
| | INSTANCIA | | | | | | |
| | Gestión Administrativa | | | | | | |
| 5.01.04 | Silla para el consultorio | 1 | Dotar al personal de equipo básico | Mejorar la infraestructura de trabajo | Mejorar las condiciones de trabajo | Plan de compras | 250 |
| 5.01.06 | Silla de ruedas | 1 | Dotar al personal de equipo básico | Mejorar la infraestructura de trabajo | Mejorar las condiciones de trabajo | Plan de compras | 200 |
| 5.01.99 | Microondas | 2 | Dotar al comedor de equipo básico | Mejorar la infraestructura de trabajo | Mejorar las condiciones de trabajo | Plan de compras | 1,200 |
| 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 | 3,561 |
| | | | | | | | |
| | TOTAL GENERAL | | | | | | 5,211 |

2.6 Plan de Capacitación Institucional

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

2.7 Plan Estratégico Informático en conjunto 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 BCCR, se está utilizando la siguiente nomenclatura a efectos de presentar en el cuadro adjunto la estructura de puestos por instancias:

Cuadro 9: Estructura de plazas por categoría

| 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. |
| PGAI | Profesional Gestión Auditoría Interna 3 | Personal operativo de la Auditoría Interna según requerimientos profesionales. / PGAI3 |
| TSI2 | Técnicos en Servicios Institucionales | Personal operativo según requerimientos profesionales |
| TSI1 | | |
| ASI2 | Asistentes de Servicios Institucionales | Secretarías, mantenimiento, recepcionista |
| ASI1 | | |
| ASG2 | Asistentes de Servicios Generales | Choferes y misceláneos |
| ASG1 | | |

Cuadro 10

**Resumen general de la relación de puestos de plazas fijas,
SUPERINTENDENCIA GENERAL DE PENSIONES (SUPEN), año 2018**

| Categoría | Clase de puesto | Escala | Salario base 2017 | Número de puestos | Total anual (miles) |
|--|---------------------------------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------------------|
| 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 | 115,264 | 1 | 6,724 |
| 02 | Asistente Servicios Institucionales 1 | Global | 115,264 | 2 | 13,448 |
| 03 | Asistente Servicios Institucionales 2 | Global | 140,559 | 5 | 40,748 |
| 05 | Técnico Servicios Institucionales 2 | Global | 173,891 | 1 | 10,144 |
| 07 | Profesional Gestión Bancaria 2 | Global | 308,378 | 2 | 35,760 |
| 07 | Supervisor 1 | Global | 308,378 | 8 | 143,038 |
| 08 | Profesional Gestión Bancaria 3 | Global | 383,249 | 14 | 311,091 |
| 08 | Supervisor 2 | Global | 383,249 | 16 | 355,533 |
| 08 | Supervisor TI | Global | 383,249 | 2 | 44,442 |
| 09 | Profesional Gestión Bancaria 4 | Global | 472,895 | 3 | 82,255 |
| 09 | Supervisor Principal | Global | 472,895 | 5 | 137,092 |
| 10 | Director de Departamento | Global | 868,878 | 2 | 100,755 |
| 10 | Líder de Supervisión | Global | 868,878 | 3 | 151,133 |
| 11 | Profesional Gestión Bancaria 5 | Global | 804,755 | 1 | 46,660 |
| 12 | Director de División | Global | 1,280,368 | 1 | 74,236 |
| 09 | Asistente Servicios Institucionales 2 | Pluses | 62,862 | 2 | 6,995 |
| 22 | Supervisor 2 | Pluses | 153,132 | 2 | 17,041 |
| 25 | Supervisor Principal | Pluses | 190,720 | 3 | 31,835 |
| 31 | Líder de Supervisión | Pluses | 271,260 | 1 | 15,093 |
| 36 | Director de División | Pluses | 393,372 | 1 | 21,887 |
| 36 | Director de Supervisión | Pluses | 393,372 | 2 | 43,774 |
| Total | | | | 79 | 1,851,877 |
| Reconocimiento por anualidad | | | | | 112,726 |
| Remuneración adicional | | | | 553 | |
| Asignación profesional | | | | 24,659 | |
| Prohibición | | | | 60,498 | |
| Reconocimiento por méritos | | | | 134,467 | |
| Remuneración adicional ajuste de mercado | | | | 11,555 | |
| Otros Incentivos | | | | | 231,732 |
| Total | | | | | <u>2,196,335</u> |

Cuadro 11
ESTRUCTURA DE PLAZAS POR INSTANCIA
PARA EL AÑO 2018

| FUNCIONARIOS SEGÚN PLAZA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------|------------|-----------|----------|-----------|------------|----------|----------|----------|------------|----------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|--------------|----------|
| NIVEL | EJECUTIVO | | | | | PGB | | | | PGI | | | TSI | | ASI | | ASG | | TOTAL | % |
| DIRECCIÓN (Departamento / Área) | 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% |
| División Jurídica | | | 1 | | | 1 | 4 | 2 | | | | | | | | | | | 8 | 10.1% |
| División Supervisión Regimenes Colectivos | | | 1 | | 2 | 4 | 9 | 4 | | | | | | | | | | | 20 | 25.3% |
| División Supervisión Regimenes Capitalización Individual | | | 1 | | 2 | 4 | 12 | 4 | | | | | | | | | | | 23 | 29.1% |
| División de Planificación y Normativa | | | 1 | | 2 | 1 | 5 | | | | | | | | | | | | 9 | 11.4% |
| Área Comunicación y Servicios | | | | | | 1 | 4 | | | | | | 1 | | 7 | 2 | 1 | | 16 | 20.3% |
| TOTAL | 2 | 0 | 4 | 1 | 6 | 11 | 34 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 7 | 2 | 1 | 0 | 79 | 100% |
| PORCENTAJE / NIVEL | 2.5% | 0.0% | 5.1% | 1.3% | 7.6% | 13.9% | 43.0% | 12.7% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.3% | 0.0% | 8.9% | 2.5% | 1.3% | 0.0% | 100% | |

2.9 Justificación pago de cuotas de afiliación a organismos internacionales

Cuadro 12

Justificación de pago de cuotas

| 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> <ul style="list-style-type: none"> • 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. • Permitir el mejoramiento de estadísticas en el sector pensiones, su divulgación y análisis. • Promover y facilitar la comunicación de investigaciones e información entre los diferentes cuerpos reguladores. | <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> <ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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. • 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 individual. • Proveer y facilitar el intercambio de información | <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>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> <ul style="list-style-type: none"> • 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. • Tender a la mayor estandarización posible del marco conceptual y normativo de la regulación y control, de la administración de Fondos de Pensiones. • 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. • 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>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 norman, administran, gestionan, supervisan, estudian o investigan uno o más aspectos de la seguridad social.</p> <p>La CISS fue fundada en 1942, en</p> | <p>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 instituciones y administraciones de seguridad social. • Emitir declaraciones, adoptar resoluciones y formular recomendaciones en materia de seguridad social, y promover su difusión para que | <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 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 SUPEN. El acceso a estos cursos permite</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 |
|--|---|---|--|
| | Santiago de Chile y actualmente cuenta con 70 instituciones miembros que representan a 36 países de América. | <p>se consideren en las políticas y programas de planificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. | lograr objetivos de capacitación específica, de alto nivel y a un costo razonable para las entidades miembros. |
| Organización Iberoamericana de Seguridad Social. OISS | 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. | <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 y Área de Comunicación y Servicios

|  SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2018 | |
|--|---|
| Objetivos estratégicos de SUPEN : | 1. Vigilar a los participantes en el Sistema Nacional de Pensiones. 2. Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral. 3. Empoderar al afiliado. |
| Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo | "Sector de política monetaria y supervisión financiera" Fortalecimiento de la regulación y supervisión microprudencial/ aplicación de la supervisión basada en riesgos (SBR) |
| Clasificador funcional | Asuntos financieros y fiscales |

PROGRAMACIÓN ESPECÍFICA

| Producto | Objetivos específicos | Meta | Detalle de la labor | Indicador | Compromiso previsto en el semestre | Resultado promedio por meta | |
|----------|-----------------------|------|---------------------|-----------|------------------------------------|-----------------------------|-------------|
| | | | | | | I semestre | II semestre |

Despacho, responsable Álvaro Ramos Chaves

Objetivos generales :

1. Evaluar la capacidad de la SUPEN para cumplir los objetivos de calidad, así como gestionar medidas para su mejora continua.
2. Evaluar la eficacia de los planes de acción propuestos para atender las no conformidades.
3. Verificar que se implementen medidas para atender las oportunidades de mejora que se detecten a partir de la realimentación con el cliente.

| | | | | | | | |
|------------------------------------|---|--|--|--|-----|--|--|
| Supervisión Normativa Comunicación | 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 igual o superior al 85%. | Evaluar el desempeño de toda la organización | Promedio de los resultados de los indicadores de los procesos. | 85% | | |
|------------------------------------|---|--|--|--|-----|--|--|

Comunicación y Servicios, responsable José Ezequiel Arias González

Objetivos generales:

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.

| | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|---|--|--|--|--|--|
| 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 (TRA) | TRA = (CAE/CAP) * 100 Cantidad de actividades ejecutadas / Cantidad de actividades programadas * 100 | TRA ≥ 85% | | |
| | | | Atención de quejas | %QP = (total de quejas en plazo/total de quejas tramitadas) * 100 | %QP = 100% | | |
| Supervisión | Atender los requerimientos de Gestión de recursos, necesarios para el buen funcionamiento de la organización. | Atender el 100% de los requerimientos en gestión de recursos. | Índice de desempeño en costos-capacitación | Valor ejecutado (% ejecutado actividades capacitación * presupuesto total de capacitación)/ PE = Presupuesto ejecutado de capacitación | IDC ≥ 0.85 | | |
| | | | Calificación del cliente interno | 1- Sesiones de realimentación entre procesos, buzón interno para la mejora, observaciones directas o resultados de la encuesta del cliente interno F SGC 03.0.3 2- CCI = Calificación conjunta de conforme más muy conforme > 85% (si se aplica encuesta) | 1- AA ≥ 90% 2- CCI ≥ 85% | | |
| Supervisión, Comunicación Normativa | Evaluar la capacidad de la SUPEN para cumplir los objetivos de calidad, así como gestionar medidas para su mejora continua. | Atender el 100% de los requerimientos del sistema de gestión de la calidad. | Reincidencias en no conformidades | RNC = Cantidad de reincidencias en las no conformidades | RNC = 0 (100% de formularios de NC que no sean reincidentes) | | |
| | | | No conformidades vencidas | NCvenc = Cantidad de NC vencidas/ Total NC pendientes x 100% | NC venc = 0 (100% de formularios de NC que estén al día) | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Proporcionar a la SUPEN recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para lograr un óptimo desempeño. | Atender el 100% de las labores de capacitación programadas, dentro de la jornada laboral. | Asistencia a capacitaciones externas y formaciones internas impartidas, dentro de la jornada laboral. | Horas ejecutadas/ Horas programadas u Horas de capacitación | 100% | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Evaluar la capacidad de la SUPEN para cumplir los objetivos de calidad, así como gestionar medidas para su mejora continua. | Atender el 100% de los requerimientos relacionados con la mejora continua (SGC Riesgos-PGA) | Atender los requerimientos relacionados con el SGC, evaluación de riesgos, PGA, entre otros relacionados con la mejora continua. | Horas ejecutadas/ Horas programadas u Horas de calidad | 100% | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Participar en proyectos del portafolio institucional de proyectos. | Atender el 100% de las actividades relacionadas con proyectos institucionales. | Atender las actividades requeridas en proyectos institucionales | Horas actividades realizadas/ Horas actividades planificadas en proyectos | 100% | | |

Anexo 2 División Jurídica

| | |
|--|---|
|  <p style="text-align: center;">SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2018</p> | |
| Objetivos estratégicos de SUPEN : | <ol style="list-style-type: none"> 1. Vigilar a los participantes en el Sistema Nacional de Pensiones. 2. Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral. 3. Empoderar al afiliado. |
| Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo | "Sector de política monetaria y supervisión financiera" Fortalecimiento de la regulación y supervisión microprudencial/ aplicación de la supervisión basada en riesgos (SBR) |
| Clasificador funcional | Asuntos financieros y fiscales |

PROGRAMACIÓN ESPECÍFICA

División Jurídica, responsable Nelly María Vargas Hernández

Objetivo general: 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.

| | | | | | | | |
|------------------------------------|--|---|---|--|---|--|--|
| 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. | <p>Atención de consultas jurídicas.</p> <p>Atención de consultas y denuncias.</p> <p>Atención de Recursos administrativos.</p> | <p>%CIATP= Porcentaje de las consultas jurídicas atendidas en los días hábiles previstos según lo siguiente : <ul style="list-style-type: none"> • Consultas jurídicas complejas D<30 días hábiles • Consultas jurídicas simples D<15 días hábiles </p> <p>%CyDATP =Porcentaje de las consultas y denuncias atendidas dentro de los días hábiles disponibles para tramitar, a saber: <ul style="list-style-type: none"> • Para consultas simples D<10 días hábiles • Para consultas complejas D<25 días hábiles • Para denuncias D<30 días hábiles </p> <p>Recursos administrativos RA 1- Porcentaje de los recursos administrativos atendidos en los días hábiles previstos según lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Recursos complejos D<30 días hábiles • Recursos simples D<15 días hábiles Recursos administrativos RnoRev 2- Total de recursos administrativos no revocados ni total ni parcialmente por CONASSIF /total de recursos administrativos presentados en el año calendario al CONASSIF*100</p> | <p>%CIATP ≥ 80%</p> <p>%CyDATP ≥ 80%</p> <p>1- %RA ≥ 70% 2- %RnoRev ≥ 90%</p> | | |
| 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. | Atención de procedimientos administrativos. | Tiempo de Procedimientos Administrativos = TPA: TPA = Meses disponibles para remitir al Superintendente el informe final, con recomendación de los procedimientos administrativos. | 100% (TPA < 12 meses) | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Proporcionar a la SUPEN recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para lograr un óptimo desempeño. | Atender el 100% de las labores de capacitación programadas, dentro de la jornada laboral. | Asistencia a capacitaciones externas y formaciones internas impartidas, dentro de la jornada laboral. | Horas ejecutadas/ Horas programadas u Horas de capacitación. | 100% | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Evaluar la capacidad de la SUPEN para cumplir los objetivos de calidad, así como gestionar medidas para su mejora continua. | Atender el 100% de los requerimientos relacionados con la mejora continua (SGG Riesgos-PGAI) | Atender los requerimientos relacionados con el SGC, evaluación de riesgos, PGAI, entre otros relacionados con la mejora continua. | Horas ejecutadas/ Horas programadas u Horas de calidad. | 100% | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Participar en proyectos del portafolio institucional de proyectos. | Atender el 100% de las actividades relacionadas con proyectos institucionales. | Atender las actividades requeridas en proyectos institucionales. | Horas actividades realizadas/Horas actividades planificadas en proyectos. | 100% | | |

Anexo 3 Planificación y Normativa

| | |
|--|---|
|  SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2018 | |
| Objetivos estratégicos de SUPEN : | 1. Vigilar a los participantes en el Sistema Nacional de Pensiones. 2. Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral. 3. Empoderar al afiliado. |
| Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo | "Sector de política monetaria y supervisión financiera" Fortalecimiento de la regulación y supervisión microprudencial/ aplicación de la supervisión basada en riesgos (SBR) |
| Clasificador funcional | Asuntos financieros y fiscales |

PROGRAMACIÓN ESPECÍFICA

División de Planificación y Normativa, responsables: Porfirio Rojas Fajardo y Yanni Sterloff Charalampidu

| | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|------------|--|--|
| Objetivos generales: 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. | | | | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Gestionar el desarrollo de la planificación estratégica institucional. | Tener la planificación estratégica actualizada y alineada a los requerimientos institucionales. | Desarrollar ejercicios de alineamiento táctico y consolidación de estrategia para cumplir con los objetivos de la organización. | Documento con el Plan Estratégico actualizado antes de mayo. | 90% | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Gestionar la administración del portafolio institucional de proyectos. | Cumplir con las entregas de los proyectos en el plazo planificado. | Gestionar los proyectos de la organización. | Actividades realizadas/ Actividades planificadas. | 80% | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Tramitar las solicitudes de información y estudios particulares. | Presentar estudios que cumplan con los requisitos del producto. | Confeccionar estudios y solicitudes de información que cumplan con los requisitos. | Calificación del Responsable del proceso (promedio simple de las notas de los estudios finalizados en el periodo en cuestión) | 90% | | |
| Normativa | Tramitar oportunamente las solicitudes de aprobación y autorización requeridas por los participantes del Sistema Nacional de Pensiones. | Utilizar, en PYN, el 65% del plazo declarado en la publicación realizada en la Gaceta por la SUPEN. | Tramitar las solicitudes de autorización o aprobación que ingresan a la institución. | Plazo de atención del trámite (%A=% de autorizaciones o aprobaciones=días efectivos de trámite por PYN/días de plazo legal. | %A ≤ 65% | | |
| Normativa | Mantener alineado el marco regulatorio del Sistema Nacional de Pensiones a los intereses de la organización. | Cumplir el 100% del cronograma de revisión de normativa al menos cada tres años. | Gestionar proyectos Normativos. | NR= NE/NV *100% Porcentaje de Reglamentos revisados (producto terminado). NE= Reglamentos revisados de acuerdo al cronograma. NV= Reglamentos vigentes en la página web. | %NR ≥ 100% | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Proporcionar a la SUPEN recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para lograr un óptimo desempeño. | Atender el 100% de las labores de capacitación programadas, dentro de la jornada laboral. | Asistencia a capacitaciones externas y formaciones internas impartidas, dentro de la jornada laboral. | Horas ejecutadas/ Horas programadas u Horas de capacitación. | 100% | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Evaluar la capacidad de la SUPEN para cumplir los objetivos de calidad, así como gestionar medidas para su mejora continua. | Atender el 100% de los requerimientos relacionados con la mejora continua (SGC-Riesgos-PGAI) | Atender los requerimientos relacionados con el SGC, evaluación de riesgos, PGAI, entre otros relacionados con la mejora continua. | Horas ejecutadas/ Horas programadas u Horas de calidad. | 100% | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Participar en proyectos del portafolio institucional de proyectos. | Atender el 100% de las actividades relacionadas con proyectos institucionales. | Atender las actividades requeridas en proyectos institucionales. | Horas actividades realizadas/Horas actividades planificadas en proyectos. | 100% | | |

Anexo 4 Regímenes Colectivos y Regímenes de Capitalización Individual

| | | |
|---|---|--|
|  | | SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2018 |
| Objetivos estratégicos de SUPEN : | 1. Vigilar a los participantes en el Sistema Nacional de Pensiones. 2. Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral. 3. Empoderar al afiliado. | |
| Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo | "Sector de política monetaria y supervisión financiera" Fortalecimiento de la regulación y supervisión microprudencial/ aplicación de la supervisión basada en riesgos (SBR) | |
| Clasificador funcional | Asuntos financieros y fiscales | |

PROGRAMACIÓN ESPECÍFICA

División de Supervisión de Regímenes Colectivos, responsable Myriam Morera Guillén

Objetivo general: Identificar los riesgos de los regímenes de pensiones de beneficio definido, y ejecutar oportunamente las acciones necesarias para promover que sean mitigados.

| | | | | | | | |
|------------------------------------|--|---|--|--|--------------------------|--|--|
| 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. | MR _{RC} = Mapa de riesgos de los Regímenes Colectivos. | ITR = Informe trimestral de riesgos de cada Régimen: entregado al Despacho a más tardar el último día hábil del mes siguiente al cierre de cada trimestre. Cero días de atraso: 100% Por cada día hábil de atraso se castiga con un 2% | ITR _{RC} = 100% | | |
| | | | Ejecutar el plan de supervisión de los Regímenes Colectivos. | CPS _{RC} Global = (Acciones ejecutadas por la División para cumplir el plan de supervisión/Número de acciones programadas en el plan de supervisión)*100 | CPS _{RC} ≥ 95% | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Proporcionar a la SUPEN recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para lograr un óptimo desempeño. | Atender el 100% de las labores de capacitación programadas, dentro de la jornada laboral. | Asistencia a capacitaciones externas y formaciones internas impartidas, dentro de la jornada laboral. | Horas ejecutadas/ Horas programadas u Horas de capacitación. | 100% | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Evaluar la capacidad de la SUPEN para cumplir los objetivos de calidad, así como gestionar medidas para su mejora continua. | Atender el 100% de los requerimientos relacionados con la mejora continua (SGC Riesgos-PGA) | Atender los requerimientos relacionados con el SGC, evaluación de riesgos, PGA, entre otros relacionados con la mejora continua. | Horas ejecutadas/ Horas programadas u Horas de calidad. | 100% | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Participar en proyectos del portafolio institucional de proyectos. | Atender el 100% de las actividades relacionadas con proyectos institucionales. | Atender las actividades requeridas en proyectos institucionales. | Horas actividades realizadas/ Horas actividades planificadas en proyectos. | 100% | | |

División de Supervisión de Regímenes de Capitalización Individual, responsable Patricia Abarca Rodríguez

Objetivo general: Identificar los riesgos del Sistema Nacional de Pensiones, y ejecutar oportunamente las acciones necesarias para que sean mitigados.

| | | | | | | | |
|------------------------------------|--|---|--|--|-------------------------|--|--|
| 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. | Comunicar trimestralmente la matriz con la evaluación de riesgos para cada entidad supervisada. | MR = (Número de matrices de riesgos enviados al Despacho dentro de los quince días hábiles, siguientes al cierre del trimestre evaluado/Número de matrices programadas) *100 | MR _{RC} = 100% | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Proporcionar a la SUPEN recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para lograr un óptimo desempeño. | Atender el 100% de las labores de capacitación programadas, dentro de la jornada laboral. | Asistencia a capacitaciones externas y formaciones internas impartidas, dentro de la jornada laboral. | Horas ejecutadas/ Horas programadas u Horas de capacitación. | 100% | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Evaluar la capacidad de la SUPEN para cumplir los objetivos de calidad, así como gestionar medidas para su mejora continua. | Atender el 100% de los requerimientos relacionados con la mejora continua (SGC Riesgos-PGA) | Atender los requerimientos relacionados con el SGC, evaluación de riesgos, PGA, entre otros relacionados con la mejora continua. | Horas ejecutadas/ Horas programadas u Horas de calidad. | 100% | | |
| Supervisión Normativa Comunicación | Participar en proyectos del portafolio institucional de proyectos. | Atender el 100% de las actividades relacionadas con proyectos institucionales. | Atender las actividades requeridas en proyectos institucionales. | Horas actividades realizadas/ Horas actividades planificadas en proyectos. | 100% | | |

Anexo 5

MATRIZ DE ARTICULACIÓN PLAN PRESUPUESTO

| Nombre de la Institución: | | | | SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES | | | | | |
|--|---|--|--|--|--------------------------|--|-----------------------|------|---------------------------------|
| Nombre del Jerarca 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) | 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 |
| | | | | | | | 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 microprudencial. | 1.3.1.3 Aplicación de la supervisión basada en riesgos (SBR) | Porcentaje de aplicación de la SBR a las entidades reguladas por SUPEN | 0% | 100% | 75% | 100% | Nacional |

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA

| 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 | | |
|---|---|---|------------------------------------|--------------------------------------|----------|---------------------|------------|---------|
| | | | | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | 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 | Reglamento de Riesgo y su Aplicación | 1 | Afiliados | 1524685 | 961927 |
| Propiciar una mejor gestión de los regímenes en la atención al cliente. | Normativa de Disciplina de Mercado | N. A. | Normativa de Disciplina de Mercado | Reglamento | 1 | Afiliados | 1524685 | 961927 |
| Ampliar la oferta de Productos en el Régimen Complementario de Pensiones | Normativa de Productos autorizados | N. A. | Normativa de Productos autorizados | Reglamento | 1 | Entidades Reguladas | 6 Gestores | |
| Favorecer los procesos de diversificación de las inversiones en los gestores | Normativa de Inversiones | N. A. | Normativa de Inversiones | Reglamento | 1 | Afiliados | 6 Gestores | |
| Empoderar al Afiliado | Sistemas y Normativas | N. A. | Normas, Procedimientos y Sistemas | Proyectos | 6 | Afiliados | 1524685 | 961927 |
| Identificar los riesgos del Sistema Nacional de Pensiones, y ejecutar oportunamente las acciones necesarias para que sean mitigados. | Proceso de Supervisión | N. A. | Supervisión | Actividad Operativa cotidiana | N. A. | Afiliados | 1524685 | 961927 |

| | | | | | | | | |
|---|-------------------------|-------|-----------------------------|-------------------------------|-------|---------------------|----|--|
| <p>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.</p> <p>2. Tramitar oportunamente las solicitudes de aprobación y autorización requeridas por los participantes del Sistema Nacional de Pensiones.</p> | Proceso de Normativa | N. A. | Autorizaciones | Actividad Operativa cotidiana | N. A. | Entidades Reguladas | 16 | |
| <p>Fomentar en la población el desarrollo de una cultura previsional con el propósito de crear conciencia de la importancia de la pensión.</p> | Proceso de Comunicación | N. A. | Actividades de Comunicación | Actividad Operativa cotidiana | N. A. | Entidades Reguladas | 16 | |

| INDICADORES DE PRODUCTO FINAL | LÍNEA BASE | METAS DEL INDICADOR | | | | ESTIMACIÓN ANUAL DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS (en millones de colones) | | SUPUESTOS, NOTAS TÉCNICAS Y OBSERVACIONES |
|-------------------------------|------------|---------------------|----------------------|-------|-------|---|--------------------------|---|
| | | 2018 | DESEMPEÑO PROYECTADO | | | MONTO | FUENTE DE FINANCIAMIENTO | |
| | | ANUAL | 2019 | 2020 | 2021 | | | |
| Cronograma | 50% | 100% | N. D. | N. D. | N. D. | 739.7124046 | Recursos propios | Meta Finaliza en el 2018 |
| Cronograma | 40% | 100% | N. D. | N. D. | N. D. | 201.4919243 | Recursos propios | Meta Finaliza en el 2018 |
| Cronograma | 40% | 100% | N. D. | N. D. | N. D. | 123.4462619 | Recursos propios | Meta Finaliza en el 2018 |
| Cronograma | 5% | 100% | N. D. | N. D. | N. D. | 49.92356571 | Recursos propios | Meta Finaliza en el 2018 |
| Cronograma | 0% | 50% | 100% | N. D. | N. D. | 314.3526859 | Recursos propios | Meta Finaliza en el 2019 |
| Evaluaciones de riesgos | 0% | N. D. | N. D. | N. D. | N. D. | 3502.645126 | Recursos propios | |
| Atención de plazos | 0% | N. D. | N. D. | N. D. | N. D. | 106.0195289 | Recursos propios | |
| Plan comunicación | 0% | N. D. | N. D. | N. D. | N. D. | 97.5 | Recursos propios | |

Cuadros de Presupuesto

4. CUADROS DE PRESUPUESTO

Cuadro # 1
Presupuesto Clasificación Económica para el año 2018
 (En miles de colones)

| CUENTA | DESCRIPCIÓN | REGLÓN | SUBPARTIDA | GRUPO DE SUBPARTIDA | PARTIDA |
|------------------------------|---|-----------|------------|---------------------|------------------|
| 1.0.0.0.00.00.0.0.000 | Ingresos Corrientes | | | | 5,122,662 |
| 1.4.0.0.00.00.0.0.000 | Transferencias Corrientes | | | 5,122,662 | |
| 1.4.1.0.00.00.0.0.000 | Transferencias corrientes del Sector Público | | 5,122,662 | | |
| 1.4.1.6.00.00.0.0.000 | Aporte del Banco Central de Costa Rica, sobre el 100% del presupuesto, según artículo 174, Ley 7732 <i>Superintendencias de Pensiones (SUPEN)</i> | 5,122,662 | | | |
| 1 | Gastos Corrientes | | | | 5,117,561 |
| 1.1 | Gastos de Consumo | | | 5,016,907 | |
| 1.1.1 | Remuneraciones | | 3,159,789 | | |
| 1.1.1.1 | Sueldos y Salarios | 2,445,192 | | | |
| 1.1.1.2 | Contribuciones Sociales | 714,598 | | | |
| 1.1.2 | Adquisición de Bienes y Servicios | | 1,857,117 | | |
| 1.3 | Transferencias Corrientes | | | 100,655 | |
| 1.3.2 | Transferencias corrientes al Sector Privado | | 100,655 | | |
| 2 | Gastos de Capital | | | | 5,101 |
| 2.2 | Adquisiciones de Activos | | | 5,101 | |
| 2.2.1 | Maquinaria y equipo | | 1,650 | | |
| 2.2.4 | Intangibles | | 3,451 | | |

Cuadro # 2
Comparativo de ingresos y egresos del presupuesto para el año 2018
(En miles de colones)

| INGRESOS | MONTO | EGRESOS | MONTO |
|---|------------------|------------------------------------|------------------|
| A. Ingresos Corrientes | 5,122,662 | A. Gastos de administración | |
| 1. Transferencias Corrientes | 5,122,662 | 0. Remuneraciones | 3,159,789 |
| a. Transferencias corrientes del sector público | 5,122,662 | 1. Servicios | 1,837,672 |
| Aporte del Banco Central de Costa Rica, sobre el 100% del presupuesto, según artículo 174, Ley 7732 | 5,122,662 | 2. Materiales y Suministros | 19,445 |
| | | 6. Transferencias corrientes | 100,655 |
| | | B. Inversiones | |
| | | 5. Bienes Duraderos | 5,101 |
| TOTAL GENERAL | 5,122,662 | TOTAL GENERAL | 5,122,662 |

Cuadro # 3
Presupuesto de egresos detallado para el año 2018

(En miles de colones)

| CÓDIGO | OBJETO DEL GASTO | SUB SUBCUENTA | CUENTA | TOTAL |
|----------------|---|------------------|-----------|------------------|
| 0 | REMUNERACIONES | | | 3,159,789 |
| 0.01 | REMUNERACIONES BÁSICAS | | 1,851,877 | |
| 0.01.01 | Sueldos para cargos fijos | | 1,851,877 | |
| 0.01.01 01 | Sueldos básicos | 136,625 | | |
| 0.01.01 02 | Salario único de contratación | 1,715,251 | | |
| 0.02 | REMUNERACIONES EVENTUALES | | 19,100 | |
| 0.02.01 | Tiempo extraordinario | | 4,100 | |
| 0.02.01 01 | Tiempo extraordinario | 4,100 | | |
| 0.02.02 | Recargo de funciones | | 15,000 | |
| 0.02.02 01 | Recargos | 15,000 | | |
| 0.03 | INCENTIVOS SALARIALES | | 574,215 | |
| 0.03.01 | Retribución por años servidos | | 247,193 | |
| 0.03.02 | Restricción al ejercicio liberal de la profesión | | 60,498 | |
| 0.03.02 01 | Prohibición | 60,498 | | |
| 0.03.02 02 | Dedicación exclusiva | | | |
| 0.03.03 | Decimotercer mes | | 188,092 | |
| 0.03.03 01 | Decimotercer mes | 188,092 | | |
| 0.03.04 | Salario escolar | | 41,665 | |
| 0.03.99 | Otros incentivos salariales | | 36,767 | |
| 0.04 | CONTRIBUCIONES PATRONALES AL DESARROLLO Y LA SEGURIDAD SOCIAL | | 378,064 | |
| 0.04.01 | Contribución Patronal al Seguro de Salud de la CCSS | | 208,782 | |
| 0.04.02 | Contribución Patronal al Instituto Mixto de Ayuda Social | | 11,286 | |
| 0.04.03 | Contribución Patronal al Instituto Nacional de Aprendizaje | | 33,856 | |
| 0.04.04 | Contribución Patronal al Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares | | 112,855 | |
| 0.04.05 | Contribución Patronal al Banco Popular y de Desarrollo Comunal | | 11,286 | |
| 0.05 | CONTRIBUCIONES PATRONALES A FONDOS DE PENSIONES Y OTROS | | 336,534 | |
| 0.05.01 | Contribución Patronal al Seguro de Pensiones de la CCSS | | 114,661 | |
| 0.05.02 | Aporte Patronal al Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias | | 33,856 | |
| 0.05.03 | Aporte Patronal al Fondo de Capitalización Laboral | | 67,713 | |
| 0.05.05 | Contribución Patronal a fondos administrados por entes privados, (5,33%) | | 120,303 | |
| 0.99 | REMUNERACIONES DIVERSAS | | - | |
| 0.99.99 | Otras remuneraciones | | - | |
| 1 | SERVICIOS | | | 1,837,672 |
| 1.01 | ALQUILERES | | 170,080 | |
| 1.01.01 | Alquiler de edificios, locales y terrenos | | 170,080 | |
| 1.01.02 | Alquiler de maquinaria, equipo y mobiliario | | - | |
| 1.01.03 | Alquiler de equipo de cómputo | | - | |
| 1.01.99 | Otros alquileres | | - | |

Cuadro # 3
Presupuesto de egresos detallado para el año 2018

(En miles de colones)

| CÓDIGO | OBJETO DEL GASTO | SUB SUBCUENTA | CUENTA | TOTAL |
|----------------|--|--------------------------|---------------|--------------|
| 1.02 | SERVICIOS BÁSICOS | | | 44,404 |
| 1.02.01 | Servicio de agua y alcantarillado | | 3,000 | |
| 1.02.01 01 | Edificio Central | 3,000 | | |
| 1.02.02 | Servicio de energía eléctrica | | 37,003 | |
| 1.02.02 01 | Edificio Central | 37,003 | | |
| 1.02.03 | Servicio de correo | | 51 | |
| 1.02.04 | Servicio de telecomunicaciones | | 3,780 | |
| 1.02.04 01 | Servicio telefónico nacional | 2,520 | | |
| 1.02.04 02 | Servicio telefónico internacional | 300 | | |
| 1.02.04 03 | Servicio celular | 960 | | |
| 1.02.04 04 | Servicio de Radiolocalizador | - | | |
| 1.02.04 05 | Servicio redes informáticas | - | | |
| 1.02.99 | Otros servicios básicos | | 570 | |
| 1.03 | SERVICIOS COMERCIALES Y FINANCIEROS | | | 94,360 |
| 1.03.01 | Información | | 66,800 | |
| 1.03.01 01 | Medios escritos | 3,000 | | |
| 1.03.01 02 | Radio y televisión | 61,000 | | |
| 1.03.01 03 | Radio y televisión | 2,800 | | |
| 1.03.03 | Impresión, encuadernación y otros | | 3,700 | |
| 1.03.03 03 | Otros | 3,700 | | |
| 1.03.07 | Servicio de Transferencia Electrónica de Información | | 23,860 | |
| 1.04 | SERVICIOS DE GESTIÓN Y APOYO | | | 1,390,948 |
| 1.04.01 | Servicios médicos y de laboratorio | | - | |
| 1.04.02 | Servicios jurídicos | | 1,228 | |
| 1.04.04 | Servicios en ciencias económicas y sociales | | 1,361,150 | |
| 1.04.04 04 | Otros servicios | 1,361,150 | | |
| 1.04.05 | Servicios de desarrollo de sistemas informáticos | | | |
| 1.04.06 | Servicios generales | | 19,570 | |
| 1.04.06 01 | Limpieza | 19,320 | | |
| 1.04.06 04 | Lavado de vestuario y otros | 250 | | |
| 1.04.06 05 | Recarga de extintores | - | | |
| 1.04.99 | Otros servicios de gestión y apoyo | | 9,000 | |
| 1.05 | GASTOS DE VIAJE Y DE TRANSPORTE | | | 21,619 |
| 1.05.01 | Transporte dentro del país | | 80 | |
| 1.05.01 02 | Pasajes y otros | 80 | | |
| 1.05.02 | Viáticos dentro del país | | 870 | |
| 1.05.03 | Transporte en el exterior | | 10,175 | |
| 1.05.03 01 | Capacitación | 7,467 | | |
| 1.05.03 02 | Viajes oficiales | 2,707 | | |
| 1.05.04 | Viáticos en el exterior | | 10,494 | |
| 1.05.04 01 | Capacitación | 7,548 | | |
| 1.05.04 02 | Viajes oficiales | 2,946 | | |
| 1.06 | SEGUROS, REASEGUROS Y OTRAS OBLIGACIONES | | | 2,550 |
| 1.06.01 | Seguros | | 2,550 | |
| 1.06.01 01 | Seguro de daños | 2,400 | | |
| 1.06.01 02 | Seguro de riesgos profesionales | - | | |
| 1.06.01 03 | Seguro obligatorio | 150 | | |
| 1.07 | CAPACITACIÓN Y PROTOCOLO | | | 104,366 |
| 1.07.01 | Actividades de capacitación | | 99,866 | |
| 1.07.01 01 | Alquiler de equipo, sala o local para capacitación | 400 | | |
| 1.07.01 02 | Alimentación para participantes en eventos de capacitación | 700 | | |
| 1.07.01 03 | Contrataciones de instructores y de personal de apoyo | 77,783 | | |
| 1.07.01 04 | Suscripciones a congresos, seminarios y similares | 20,983 | | |
| 1.07.02 | Actividades protocolarias y sociales | | 4,500 | |
| 1.07.03 | Gastos de representación institucional | | - | |
| 1.07.03 06 | Superintendente | - | | |

Cuadro # 3
Presupuesto de egresos detallado para el año 2018

(En miles de colones)

| CÓDIGO | OBJETO DEL GASTO | SUB SUBCUENTA | CUENTA | TOTAL |
|-------------|---|------------------|--------|---------------|
| 1.08 | MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN | | | 8,550 |
| 1.08.01 | Mantenimiento de edificios y locales | | 5,000 | |
| 1.08.01 01 | Edificio Central | 5,000 | | |
| 1.08.04 | Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo de producción | | - | |
| 1.08.05 | Mantenimiento y reparación de equipo de transporte | | 2,200 | |
| 1.08.06 | Mantenimiento y reparación de equipo de comunicación | | 300 | |
| 1.08.07 | Mantenimiento y reparación de equipo y mobiliario de oficina | | 500 | |
| 1.08.08 | Mantenimiento y reparación de equipo de cómputo y sistemas de información | | 450 | |
| 1.08.99 | Mantenimiento y reparación de otros equipos | | 100 | |
| 1.09 | IMPUESTOS | | | 80 |
| 1.09.99 | Otros impuestos | | 80 | |
| 1.99 | SERVICIOS DIVERSOS | | | 715 |
| 1.99.99 | Otros servicios no especificados | | 715 | |
| 2 | MATERIALES Y SUMINISTROS | | | 19,445 |
| 2.01 | PRODUCTOS QUÍMICOS Y CONEXOS | | | 2,400 |
| 2.01.01 | Combustibles y lubricantes | | 1,000 | |
| 2.01.02 | Productos farmacéuticos y medicinales | | 450 | |
| 2.01.04 | Tintas, pinturas y diluyentes | | 950 | |
| 2.02 | ALIMENTOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS | | | 3,000 |
| 2.02.03 | Alimentos y bebidas | | 3,000 | |
| 2.03 | MATERIALES Y PRODUCTOS DE USO EN LA CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO | | | 1,850 |
| 2.03.01 | Materiales y productos metálicos | | 250 | |
| 2.03.02 | Materiales y productos minerales y asfálticos | | 0 | |
| 2.03.03 | Madera y sus derivados | | 0 | |
| 2.03.04 | Materiales y productos eléctricos, telefónicos y de cómputo | | 1,000 | |
| 2.03.06 | Materiales y productos de plástico | | 250 | |
| 2.03.99 | Otros materiales y productos de uso en la construcción | | 350 | |
| 2.04 | HERRAMIENTAS, REPUESTOS Y ACCESORIOS | | | 880 |
| 2.04.01 | Herramientas e instrumentos | | 230 | |
| 2.04.02 | Repuestos y accesorios | | 650 | |
| 2.99 | ÚTILES, MATERIALES Y SUMINISTROS DIVERSOS | | | 11,315 |
| 2.99.01 | Útiles y materiales de oficina y cómputo | | 1,950 | |
| 2.99.02 | Útiles y materiales médico, hospitalario y de investigación | | 300 | |
| 2.99.03 | Productos de papel, cartón e impresos | | 5,030 | |
| 2.99.04 | Textiles y vestuario | | 850 | |
| 2.99.05 | Útiles y materiales de limpieza | | 1,485 | |
| 2.99.06 | Útiles y materiales de resguardo y seguridad | | 300 | |
| 2.99.07 | Útiles y materiales de cocina y comedor | | 400 | |
| 2.99.99 | Otros útiles, materiales y suministros | | 1,000 | |
| 5 | BIENES DURADEROS | | | 5,101 |
| 5.01 | MAQUINARIA, EQUIPO Y MOBILIARIO | | | 1,650 |
| 5.01.02 | Equipo de transporte | | - | |
| 5.01.03 | Equipo de comunicación | | - | |
| 5.01.04 | Equipo y mobiliario de oficina | | 250 | |
| 5.01.05 | Equipo y programas de cómputo | | - | |
| 5.01.05 01 | Hardware | - | | |
| 5.01.05 02 | Software (compra de paquetes elaborados) | - | | |
| 5.01.06 | Equipo sanitario, de laboratorio e investigación | | 200 | |
| 5.01.07 | Equipo y mobiliario educacional, deportivo y recreativo | | - | |
| 5.01.99 | Maquinaria y equipo diverso | | 1,200 | |

Cuadro # 3
Presupuesto de egresos detallado para el año 2018

(En miles de colones)

| CÓDIGO | OBJETO DEL GASTO | SUB SUBCUENTA | CUENTA | TOTAL |
|----------------|---|--------------------------|---------------|------------------|
| 5.99 | BIENES INTANGIBLES | | | 3,451 |
| 5.99.03 | Bienes Intangibles | | 3,451 | |
| 5.99.03 | 01 Software (compra de paquetes elaborados) | 3,561 | | |
| 6 | TRANSFERENCIAS CORRIENTES | | | 100,655 |
| 6.02 | TRANSFERENCIAS CORRIENTES A PERSONAS | | | 6,700 |
| 6.02.01 | Becas a funcionarios | | 3,700 | |
| 6.02.01 | 01 Capacitación en territorio nacional | 3,700 | | |
| 6.02.01 | Ayuda a terceras personas | | 3,000 | |
| 6.03 | PRESTACIONES | | | 33,000 |
| 6.03.01 | Prestaciones legales | | 17,000 | |
| 6.03.01 | 04 Preaviso y cesantía | 17,000 | | |
| 6.03.99 | Otras prestaciones a terceras personas | | 16,000 | |
| 6.06 | OTRAS TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PRIVADO | | | 40,000 |
| 6.06.01 | Indemnizaciones | | 40,000 | |
| 6.07 | TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR EXTERNO | | | 20,955 |
| 6.07.01 | Transferencias corrientes a organismos internacionales | | 20,955 | |
| 6.07.01 | 05 Asociación internacional de Organismos de Supervisión (AIOS) | 4,463 | | |
| 6.07.01 | 06 Conferencia internacional de la Seguridad Social (CISS) | 4,592 | | |
| 6.07.01 | 07 Organización Iberoamericana de Seguridad Social | 7,140 | | |
| 6.07.01 | 08 Organismo Internacional de Sistemas de Pensiones (IOPS) | 4,760 | | |
| TOTAL | | | | 5,122,662 |

Cuadro # 4
Detalle de los principales rubros de egresos
Presupuesto de la SUPEN para el año 2018

(En miles de colones)

| CÓDIGO | OBJETO DEL GASTO | JUSTIFICACIÓN | PRESUPUESTO AÑO 2018 | PRESUPUESTO AÑO 2017 | DIFERENCIA ABSOLUTA | VARIACIÓN PORCENTUAL |
|----------|--|--|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| 0 | REMUNERACIONES | | 3,159,789 | 3,149,868 | 9,921 | 0.31% |
| | Remuneraciones | En estas subpartidas se presupuestaron recursos según informe del Área de Administración de salarios del Departamento de Gestión del Recurso Humano del BCCR. | 3,159,789 | 3,149,868 | 9,921 | 0.31% |
| 1 | SERVICIOS | | 1,803,458 | 1,880,326 | -76,868 | -4.09% |
| | Alquiler de edificios, locales y terrenos | En esta subpartida se presupuestan recursos para el pago de alquiler de oficinas de la SUPEN y una mini bodega. | 170,080 | 162,439 | 7,641 | 4.70% |
| | Servicios eléctricos | La estimación presupuestaria para los servicios eléctricos incluye incremento por costo de vida. | 37,003 | 36,500 | 503 | 1.38% |
| | Servicio de Telecomunicaciones | La estimación presupuestaria para el servicio telefónico | 3,780 | 3,816 | -36 | -0.94% |
| | Información | En esta subpartida se presupuestan recursos para brindar al afiliado o al público en general información sobre pensiones, ya sea esta en medios escritos, radio y televisión, además, incluye la elaboración de la memoria. | 70,500 | 67,500 | 3,000 | 4.44% |
| | Servicio de Transferencia Electrónica de Información | Corresponde al pago de los servicios para la transferencia electrónica de información tales como Bloomberg, la Bolsa, Master Lex. | 23,860 | 23,693 | 167 | 0.71% |
| | Servicios de gestión de Apoyo | Los recursos incluidos en esta subpartida corresponde a la contratación de consultorías y gastos administrativos del BCCR. | 1,361,150 | 1,452,997 | -91,847 | -6.32% |
| | Gastos de viaje y transporte | En esta subpartida se presupuestaron gastos por transporte y viáticos para capacitación, reuniones oficiales y pasantías. | 21,619 | 17,958 | 3,661 | 20.39% |
| | Seguros, reaseguros y otras obligaciones | En esta subpartida se presupuestaron los recursos necesarios para la cobertura de los bienes muebles e inmuebles de la institución y riesgos profesionales | 2,550 | 8,500 | -5,950 | -70.00% |
| | Capacitación y Protocolo | Esta subpartida incluye los recursos para la ejecución de consultorías dedicadas a capacitación al funcionario. | 104,366 | 98,124 | 6,242 | 6.36% |
| | Mantenimiento y reparación | El presupuesto de esta subpartida es para contratar servicio de mantenimiento de: Remodelación de Edificio, vehículos, mobiliario. | 8,550 | 8,800 | -250 | -2.84% |
| 2 | MATERIALES Y SUMINISTROS | | 13,715 | 13,970 | -255 | -1.82% |
| | Productos químicos y conexos | Contempla los recursos necesarios para adquirir combustible para la flotilla de vehículos de uso administrativo de esta Superintendencia, así como la compra de toner. | 2,400 | 2,580 | -180 | -6.98% |
| | Útiles, Materiales y suministros diversos | Los recursos de esta subpartida son principalmente para la compra de suministros de oficina y cómputo, también incluye papel bond para fotocopadoras, impresoras, papel higiénico y toallas interfoliadas para los baños y suscripciones a periódicos. | 11,315 | 11,390 | -75 | -0.65% |
| 5 | BIENES DURADEROS | | 3,451 | 5,199 | -1,748 | -33.62% |
| | Bienes Intangibles | Corresponde a la compra de sistemas de cómputo, que se muestra en el cuadro de inversiones de este documento. | 3,451 | 5,199 | -1,748 | -33.62% |
| 6 | TRANSFERENCIAS CORRIENTES | | 80,655 | 87,201 | -6,547 | -7.51% |
| | Becas a funcionarios | En esta subpartida se incluyen los gastos por capacitación que tengan características de aprovechamiento, además, de los pagos por aprobación de materias universitarias o programas de maestrías universitarias de los funcionarios de la SUPEN. | 3,700 | 4,300 | -600 | -13.95% |
| | Subsidio por incapacidades | Recursos presupuestados para cancelar los subsidios por concepto de incapacidades mayores de cuatro días de los funcionarios de la SUPEN. | 16,000 | 23,000 | -7,000 | -30.43% |
| | Indemnizaciones | Cumplimiento de la Ley 8508 Código Procesal Contencioso Administrativo | 40,000 | 40,000 | 0 | 0.00% |
| | Cuotas a Organismos Internacionales | Inscripción a organismos internacionales especializados CISS, AIOS, OISS y IOPS. | 20,955 | 19,901 | 1,053 | 5.29% |

Cuadro # 5
Presupuesto ordinario de egresos por meta para el año 2018

(En miles de colones)

| DEPENDENCIA | # META | ENUNCIADO | PROGRAMACIÓN | | | Presupuesto asignado (remuneraciones e inversiones) | Presupuesto prorrateado (indirectos) | Total presupuesto por meta |
|--|--------|---|--------------|---------------|------------|---|--------------------------------------|----------------------------|
| | | | Plazas | Horas | % | | | |
| DESPACHO | | | 3 | 5,856 | 4% | 119,535 | 73,943 | 193,478 |
| | 1 | Tener, en promedio, los indicadores de cumplimiento de metas de toda la Superintendencia con nota igual o superior al 85%. | 2.95 | 5,856 | 4% | 119,535 | 73,943 | 193,478 |
| DIVISIÓN JURÍDICA | | | 8 | 15,512 | 10% | 316,636 | 195,868 | 512,504 |
| | 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. | 5.23 | 10,251 | 7% | 209,247 | 129,438 | 338,685 |
| | 3 | Tramitar en un tiempo promedio no superior de seis meses calendario los procedimientos administrativos iniciados por la Superintendencia de Pensiones. | 1.21 | 2,370 | 2% | 48,377 | 29,926 | 78,303 |
| | 4 | Atender el 100% de las labores de capacitación programadas, dentro de la jornada laboral. | 0.22 | 425 | 0% | 8,675 | 5,366 | 14,042 |
| | 5 | Atender el 100% de los requerimientos relacionados con la mejora continua (SGC-Riesgos-PGA) | 0.06 | 116 | 0% | 2,368 | 1,465 | 3,833 |
| | 6 | Atender el 100% de las actividades relacionadas con proyectos institucionales. | 1.20 | 2,350 | 2% | 47,969 | 29,673 | 77,642 |
| DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y NORMATIVA | | | 9 | 17,448 | 11% | 356,154 | 220,314 | 576,468 |
| | 7 | Tener la planificación estratégica actualizada y alineada a los requerimientos institucionales. | 0.16 | 316 | 0% | 6,450 | 3,990 | 10,440 |
| | 8 | Cumplir con las entregas de los proyectos en el plazo planificado. | 1.16 | 2,282 | 1% | 46,581 | 28,815 | 75,395 |
| | 9 | Presentar estudios que cumplan con los requisitos del producto. | 1.07 | 2,106 | 1% | 42,988 | 26,592 | 69,581 |
| | 10 | Utilizar, en PYN, el 65% del plazo declarado en la publicación realizada en La Gaceta por la SUPEN. | 0.40 | 786 | 1% | 16,044 | 9,925 | 25,969 |
| | 11 | Cumplir el 100% del cronograma de revisión de normativa al menos cada tres años. | 1.40 | 2,737 | 2% | 55,869 | 34,560 | 90,428 |
| | 12 | Atender el 100% de las labores de capacitación programadas, dentro de la jornada laboral. | 0.26 | 505 | 0% | 10,308 | 6,377 | 16,685 |
| | 13 | Atender el 100% de los requerimientos relacionados con la mejora continua (SGC-Riesgos-PGA) | 0.06 | 116 | 0% | 2,368 | 1,465 | 3,833 |
| | 14 | Atender el 100% de las actividades relacionadas con proyectos institucionales. | 4.39 | 8,600 | 6% | 175,546 | 108,591 | 284,137 |

Cuadro # 5
Presupuesto ordinario de egresos por meta para el año 2018

(En miles de colones)

| DEPENDENCIA | # META | ENUNCIADO | PROGRAMACIÓN | | | Presupuesto asignado (remuneraciones e inversiones) | Presupuesto prorrateado (indirectos) | Total presupuesto por meta |
|--|--------|---|--------------|----------------|-------------|---|--------------------------------------|----------------------------|
| | | | Plazas | Horas | % | | | |
| DIVISIÓN SUPERVISIÓN DEL RÉGIMENES COLECTIVOS | | | 20 | 38,744 | 25% | 790,855 | 489,216 | 1,280,071 |
| | 15 | Ejecutar la supervisión de los regímenes colectivos del Sistema Nacional de Pensiones. | 15.84 | 31,038 | 20% | 633,558 | 391,913 | 1,025,471 |
| | 16 | Atender el 100% de las labores de capacitación programadas, dentro de la jornada laboral. | 0.91 | 1,790 | 1% | 36,538 | 22,602 | 59,140 |
| | 17 | Atender el 100% de los requerimientos relacionados con la mejora continua (SGC-Riesgos-PGA) | 0.06 | 116 | 0% | 2,368 | 1,465 | 3,833 |
| | 18 | Atender el 100% de las actividades relacionadas con proyectos institucionales. | 2.96 | 5,800 | 4% | 118,391 | 73,236 | 191,627 |
| DIVISIÓN SUPERVISIÓN DEL RÉGIMEN DE CAPITALIZACIÓN INDIVIDUAL | | | 23 | 44,552 | 29% | 909,410 | 562,553 | 1,471,963 |
| | 19 | 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. | 18.29 | 35,851 | 23% | 731,802 | 452,686 | 1,184,488 |
| | 20 | Atender el 100% de las labores de capacitación programadas, dentro de la jornada laboral. | 1.17 | 2,285 | 1% | 46,642 | 28,852 | 75,495 |
| | 21 | Atender el 100% de los requerimientos relacionados con la mejora continua (SGC-Riesgos-PGA) | 0.06 | 116 | 0% | 2,368 | 1,465 | 3,833 |
| | 22 | Atender el 100% de las actividades relacionadas con proyectos institucionales. | 3.21 | 6,300 | 4% | 128,598 | 79,549 | 208,147 |
| ÁREA COMUNICACIÓN Y SERVICIOS | | | 17 | 32,936 | 21% | 672,300 | 415,879 | 1,088,179 |
| | 23 | Ejecutar el 100% de las labores programadas en el plan de comunicación y en la aplicación de herramientas relacionadas (encuesta, quejas) | 2.44 | 4,775 | 3% | 97,469 | 60,293 | 157,762 |
| | 24 | Atender el 100% de los requerimientos en gestión de recursos. | 6.60 | 12,942 | 8% | 264,176 | 163,417 | 427,593 |
| | 25 | Atender el 100% de los requerimientos del sistema de gestión de la calidad. | 6.60 | 12,941 | 8% | 264,156 | 163,404 | 427,560 |
| | 26 | Atender el 100% de las labores de capacitación programadas, dentro de la jornada laboral. | 0.23 | 445 | 0% | 9,083 | 5,619 | 14,702 |
| | 27 | Atender el 100% de los requerimientos relacionados con la mejora continua (SGC-Riesgos-PGA) | 0.07 | 133 | 0% | 2,715 | 1,679 | 4,394 |
| | 28 | Atender el 100% de las actividades relacionadas con proyectos institucionales. | 0.87 | 1,700 | 1% | 34,701 | 21,466 | 56,167 |
| TOTAL | | | 79 | 155,048 | 100% | 3,164,890 | 1,957,772 | 5,122,662 |

Cuadro #6
Comparativo de la evolución del gasto por cuenta durante los tres últimos períodos
(En miles de colones)

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | AÑO PRÓXIMO 2018 | % de Participación Año 2017 | AÑO ACTUAL 2017 | | | | % Variación (A-B)/B | AÑO ANTERIOR 2016 | | % Gasto Ejecutado Año 2016 | % Variación (B-C)/C | AÑO TRASANTERIOR 2015 | | % Gasto Ejecutado Año 2014 | % Variación (C-D)/D |
|-------------|--|------------------|-----------------------------|------------------|--------------------|---------------------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------|------------------|----------------------------|---------------------|-----------------------|------------------|----------------------------|---------------------|
| | | Presupuesto (A) | | Presupuesto | % de Participación | Ejecución Proyectada al 31-Dic-17 (B) | % Gasto Proyectado 2017 | | Presupuesto | Ejecutado(C) | | | Presupuesto | Ejecutado (D) | | |
| 0 | REMUNERACIONES | 3,159,789 | 61.7% | 3,149,868 | 60.7% | 2,822,455 | 89.6% | 12.0% | 2,713,420 | 2,471,583 | 91.1% | 14.2% | 3,058,932 | 2,752,567 | 90.0% | -10.2% |
| 0.01 | REMUNERACIONES BÁSICAS | 1,851,877 | 36.2% | 1,808,905 | 34.8% | 1,628,015 | 90.0% | 13.8% | 1,536,958 | 1,426,639 | 92.8% | 14.1% | 1,718,305 | 1,561,835 | 90.9% | -8.7% |
| 0.01.01 | Sueldos para cargos fijos | 1,851,877 | 36.2% | 1,808,905 | 34.8% | 1,628,015 | 90.0% | 13.8% | 1,536,958 | 1,426,639 | 92.8% | 14.1% | 1,718,305 | 1,561,835 | 90.9% | -8.7% |
| 0.02 | REMUNERACIONES EVENTUALES | 19,100 | 0.4% | 19,100 | 0.4% | 4,764 | 24.9% | 300.9% | 22,100 | 5,224 | 23.64% | -8.8% | 34,100 | 3,580 | 10.50% | 45.9% |
| 0.02.01 | Tiempo extraordinario | 4,100 | 0.1% | 4,100 | 0.1% | 2,214 | 54.0% | 85.2% | 4,100 | 2,205 | 53.8% | 0.4% | 4,100 | 3,580 | 69.6% | -22.7% |
| 0.02.02 | Recargo de funciones | 15,000 | 0.3% | 15,000 | 0.3% | 2,550 | 17.0% | 488.2% | 18,000 | 3,019 | 16.8% | -15.5% | 30,000 | 727 | 2.4% | 315.2% |
| 0.03 | INCENTIVOS SALARIALES | 574,215 | 11.2% | 609,509 | 11.7% | 548,558 | 90.0% | 4.7% | 538,314 | 479,619 | 89.1% | 14.4% | 569,004 | 519,361 | 91.3% | -7.7% |
| 0.03.01 | Retribución por años servidos | 247,193 | 4.8% | 270,839 | 5.2% | 243,755 | 90.0% | 1.4% | 255,190 | 238,702 | 93.5% | 2.1% | 250,094 | 241,047 | 96.4% | -1.0% |
| 0.03.02 | Restricción al ejercicio liberal de la profesión | 60,498 | 1.2% | 62,119 | 1.2% | 55,907 | 90.0% | 8.2% | 45,498 | 30,507 | 67.1% | 83.3% | 60,498 | 51,020 | 84.3% | -40.2% |
| 0.03.03 | Decimotercer mes | 188,092 | 3.7% | 187,501 | 3.6% | 168,751 | 90.0% | 11.5% | 161,336 | 147,704 | 91.6% | 14.2% | 178,570 | 160,573 | 89.9% | -8.0% |
| 0.03.04 | Salario escolar | 41,665 | 0.8% | 45,564 | 0.9% | 41,008 | 90.0% | 1.6% | 42,085 | 34,033 | 80.9% | 20.5% | 44,301 | 35,055 | 79.1% | -2.9% |
| 0.03.99 | Otros incentivos salariales | 36,767 | 0.7% | 43,486 | 0.8% | 39,137 | 90.0% | -6.1% | 34,205 | 28,673 | 83.8% | 36.5% | 35,541 | 31,667 | 89.1% | -9.5% |
| 0.04 | CONTRIBUCIONES PATRONALES AL DESARROLLO Y LA SEGURIDAD SOCIAL | 378,064 | 7.4% | 376,877 | 7.3% | 339,189 | 90.0% | 11.5% | 324,285 | 295,434 | 91.1% | 14.8% | 358,926 | 322,304 | 89.8% | -8.3% |
| 0.04.01 | Contribución Patronal al Seguro de Salud de la CCSS | 208,782 | 4.1% | 208,126 | 4.0% | 187,314 | 90.0% | 11.5% | 179,083 | 163,150 | 91.1% | 14.8% | 198,213 | 177,989 | 89.8% | -8.3% |
| 0.04.02 | Contribución Patronal al Instituto Mixto de Ayuda Social | 11,286 | 0.2% | 11,250 | 0.2% | 10,125 | 90.0% | 11.5% | 9,680 | 8,819 | 91.1% | 14.8% | 10,714 | 9,621 | 89.8% | -8.3% |
| 0.04.03 | Contribución Patronal al Instituto Nacional de Aprendizaje | 33,856 | 0.7% | 33,750 | 0.7% | 30,375 | 90.0% | 11.5% | 29,040 | 26,457 | 91.1% | 14.8% | 32,143 | 28,863 | 89.8% | -8.3% |
| 0.04.04 | Contribución Patronal al Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares | 112,855 | 2.2% | 112,501 | 2.2% | 101,251 | 90.0% | 11.5% | 96,802 | 88,189 | 91.1% | 14.8% | 107,142 | 96,210 | 89.8% | -8.3% |
| 0.04.05 | Contribución Patronal al Banco Popular y de Desarrollo Comunal | 11,286 | 0.2% | 11,250 | 0.2% | 10,125 | 90.0% | 11.5% | 9,680 | 8,819 | 91.1% | 14.8% | 10,714 | 9,621 | 89.8% | -8.3% |
| 0.05 | CONTRIBUCIONES PATRONALES A FONDOS DE PENSIONES Y OTROS FONDOS DE PENSIONES | 336,534 | 6.6% | 335,477 | 6.5% | 301,929 | 90.0% | 11.5% | 288,663 | 263,294 | 91.2% | 14.7% | 375,497 | 342,749 | 91.3% | -23.2% |
| 0.05.01 | Contribución Patronal al Seguro de Pensiones de la CCSS | 114,661 | 2.2% | 114,301 | 2.2% | 102,871 | 90.0% | 11.5% | 98,351 | 89,600 | 91.1% | 14.8% | 108,856 | 97,746 | 89.8% | -8.3% |
| 0.05.02 | Aporte Patronal al Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias | 33,856 | 0.7% | 33,750 | 0.7% | 30,375 | 90.0% | 11.5% | 29,040 | 26,457 | 91.1% | 14.8% | 32,143 | 28,863 | 89.8% | -8.3% |
| 0.05.03 | Aporte Patronal al Fondo de Capitalización Laboral | 67,713 | 1.3% | 67,500 | 1.3% | 60,750 | 90.0% | 11.5% | 58,081 | 52,913 | 91.1% | 14.8% | 64,285 | 57,726 | 89.8% | -8.3% |
| 0.05.05 | Contribución Patronal a fondos administrados por entes privados | 120,303 | 2.3% | 119,926 | 2.3% | 107,933 | 90.0% | 11.5% | 103,191 | 94,324 | 91.4% | 14.4% | 170,213 | 158,414 | 93.1% | -40.5% |
| 0.99 | REMUNERACIONES DIVERSAS | - | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.0% | 3,100 | 1,373 | 44.3% | -100.0% | 3,100 | 2,738 | 88.3% | -49.8% |
| 0.99.99 | Otras remuneraciones | - | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.0% | 3,100 | 1,373 | 44.3% | -100.0% | 3,100 | 2,738 | 88.3% | -49.8% |
| 1.00 | SERVICIOS | 1,837,672 | 35.9% | 1,915,698 | 36.9% | 1,792,586 | 93.6% | 2.5% | 1,971,133 | 1,253,132 | 63.6% | 43.0% | 1,773,363 | 1,264,787 | 71.3% | -0.9% |
| 1.01 | ALQUILERES | 170,080 | 3.3% | 162,439 | 3.1% | 159,191 | 98.0% | 6.8% | 155,625 | 155,076 | 99.6% | 2.7% | 245,524 | 210,390 | 85.7% | -26.3% |
| 1.01.01 | Alquiler de edificios, locales y terrenos | 170,080 | 3.3% | 162,439 | 3.1% | 159,191 | 98.0% | 6.8% | 155,625 | 155,076 | 99.6% | 2.7% | 164,525 | 152,097 | 92.4% | 2.0% |
| 1.01.02 | Alquiler de maquinaria, equipo y mobiliario | - | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% | 450 | - | 0.0% | 0.0% |
| 1.01.03 | Alquiler de equipo de cómputo | - | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% | 80,549 | 58,293 | 72.4% | 0.0% |
| 1.01.99 | Otros alquileres | 0 | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% |
| 1.02 | SERVICIOS BÁSICOS | 44,404 | 0.9% | 43,876 | 0.8% | 41,256 | 94.0% | 7.6% | 43,200 | 39,233 | 90.8% | 5.2% | 101,737 | 78,303 | 77.0% | -49.9% |
| 1.02.01 | Servicio de agua y alcantarillado | 3,000 | 0.1% | 2,880 | 0.1% | 2,592 | 90.0% | 15.7% | 3,120 | 2,285 | 73.2% | 13.4% | 3,500 | 2,861 | 81.7% | -20.1% |
| 1.02.02 | Servicio de energía eléctrica | 37,003 | 0.7% | 36,500 | 0.7% | 35,040 | 96.0% | 5.6% | 36,000 | 34,137 | 94.8% | 2.6% | 43,500 | 28,765 | 66.1% | 18.7% |
| 1.02.03 | Servicio de correo | 51 | 0.0% | 110 | 0.0% | 39 | 35.0% | 32.5% | 110 | 21 | 19.1% | 83.3% | 185 | 32 | 17.3% | -34.3% |
| 1.02.04 | Servicio de telecomunicaciones | 3,780 | 0.1% | 3,816 | 0.1% | 3,244 | 85.0% | 16.5% | 3,490 | 2,593 | 74.3% | 25.1% | 54,052 | 46,484 | 86.0% | -94.4% |
| 1.02.99 | Otros Servicios básicos | 570 | 0.0% | 570 | 0.0% | 342 | 60.0% | 66.5% | 480 | 197 | 41.0% | 73.6% | 500 | 161 | 32.1% | 22.7% |
| 1.03 | SERVICIOS COMERCIALES Y FINANCIEROS | 94,360 | 1.8% | 91,193 | 1.8% | 55,443 | 60.8% | 70.2% | 101,748 | 35,653 | 35.0% | 55.5% | 102,896 | 70,540 | 68.6% | -49.5% |
| 1.03.01 | Información | 66,800 | 1.3% | 63,800 | 1.2% | 31,900 | 50.0% | 109.4% | 75,500 | 12,524 | 16.6% | 154.7% | 75,500 | 48,486 | 64.2% | -74.2% |
| 1.03.03 | Impresión, encuadernación y otros | 3,700 | 0.1% | 3,700 | 0.1% | 2,220 | 60.0% | 66.7% | 2,000 | 952 | 47.6% | 133.2% | 1,350 | 362 | 26.8% | 163.2% |
| 1.03.07 | Servicios de Transferencia Electrónica de Información | 23,860 | 0.5% | 23,693 | 0.5% | 21,323 | 90.0% | 11.9% | 24,248 | 22,177 | 91.5% | -3.8% | 26,046 | 21,692 | 83.3% | 2.2% |

Cuadro #6
Comparativo de la evolución del gasto por cuenta durante los tres últimos periodos
(En miles de colones)

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | AÑO PRÓXIMO 2018 | % de Participación Año 2017 | AÑO ACTUAL 2017 | | | | % Variación (A-B)/B | AÑO ANTERIOR 2016 | | % Gasto Ejecutado Año 2016 | % Variación (B-C)/C | AÑO TRASANTERIOR 2015 | | % Gasto Ejecutado Año 2014 | % Variación (C-D)/D |
|-------------|---|------------------|-----------------------------|------------------|--------------------|---------------------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------------|-----------------------|----------------|----------------------------|---------------------|
| | | Presupuesto (A) | | Presupuesto | % de Participación | Ejecución Proyectada al 31-Dic-17 (B) | % Gasto Proyectado 2017 | | Presupuesto | Ejecutado(C) | | | Presupuesto | Ejecutado (D) | | |
| 1.04 | SERVICIOS DE GESTIÓN Y APOYO | 1,390,948 | 27.2% | 1,483,917 | 28.6% | 1,413,023 | 95.2% | -1.6% | 1,534,663 | 945,224 | 61.6% | 49.5% | 1,165,070 | 814,491 | 69.9% | 16.1% |
| 1.04.01 | Servicios médicos y de laboratorio | - | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.0% | 500 | 27 | 5.4% | -100.0% | 500 | - | 0.0% | 0.0% |
| 1.04.02 | Servicios jurídicos | 1,228 | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.0% | 16,421 | 121 | 0.7% | -100.0% | 19,506 | 4,000 | 20.5% | -97.0% |
| 1.04.04 | Servicios en ciencias económicas y sociales | 1,361,150 | 26.6% | 1,452,997 | 28.0% | 1,394,877 | 96.0% | -2.4% | 1,496,032 | 925,861 | 61.9% | 50.7% | 1,126,613 | 793,218 | 70.4% | 16.7% |
| 1.04.05 | Servicios de desarrollo de sistemas informáticos | 0 | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% |
| 1.04.06 | Servicios generales | 19,570 | 0.4% | 18,770 | 0.4% | 18,146 | 96.7% | 7.8% | 18,710 | 17,227 | 92.1% | 5.3% | 18,450 | 17,273 | 93.6% | -0.3% |
| 1.04.99 | Otros servicios de gestión y apoyo | 9000 | 0.2% | 12,150 | 0.2% | - | 0.0% | 0.0% | 3,000 | 1,988 | 66.3% | -100.0% | - | - | 0.0% | 0.0% |
| 1.05 | GASTOS DE VIAJE Y DE TRANSPORTE | 21,619 | 0.4% | 17,958 | 0.3% | 17,206 | 95.8% | 25.6% | 17,357 | 9,992 | 57.6% | 72.2% | 27,570 | 10,835 | 39.3% | -7.8% |
| 1.05.01 | Transporte dentro del país | 80 | 0.0% | 80 | 0.0% | 70 | 87.0% | 15.5% | 120 | 19 | 15.8% | 0.0% | 150 | 41 | 27.3% | -53.6% |
| 1.05.02 | Viáticos dentro del país | 870 | 0.0% | 720 | 0.0% | 576 | 80.0% | 51.0% | 720 | 99 | 13.8% | 481.8% | 800 | 129 | 16.1% | -23.1% |
| 1.05.03 | Transporte en el exterior | 10,175 | 0.2% | 8,250 | 0.2% | 7,920 | 96.0% | 28.5% | 7,663 | 4,865 | 63.5% | 62.8% | 13,310 | 4,269 | 34.6% | 5.6% |
| 1.05.04 | Viáticos en el exterior | 10,494 | 0.2% | 8,908 | 0.2% | 8,640 | 97.0% | 21.5% | 8,854 | 5,009 | 56.6% | 72.5% | 13,310 | 6,058 | 45.5% | -17.3% |
| 1.06 | SEGUROS, REASEGUROS Y OTRAS OBLIGACIONES | 2,550 | 0.0% | 8,500 | 0.2% | 7,905 | 93.0% | -67.7% | 9,100 | 6,162 | 67.7% | 28.3% | 9,100 | 7,758 | 85.3% | -20.6% |
| 1.06.01 | Seguros | 2,550 | 0.0% | 8,500 | 0.2% | 7,905 | 93.0% | -67.7% | 9,100 | 6,162 | 67.7% | 28.3% | 9,100 | 7,758 | 85.3% | -20.6% |
| 1.07 | CAPACITACIÓN Y PROTOCOLO | 104,366 | 2.0% | 98,124 | 1.9% | 90,895 | 92.6% | 14.8% | 85,999 | 57,779 | 67.2% | 57.3% | 85,236 | 65,186 | 76.5% | -11.4% |
| 1.07.01 | Actividades de capacitación | 99,866 | 1.9% | 93,624 | 1.8% | 87,070 | 93.0% | 14.7% | 81,499 | 57,779 | 70.9% | 50.7% | 79,736 | 59,687 | 74.9% | -3.2% |
| 1.07.02 | Actividades protocolarias y sociales | 4,500 | 0.1% | 4,500 | 0.1% | 3,825 | 85.0% | 17.6% | 4,500 | - | 0.0% | 0.0% | 5,500 | 5,499 | 100.0% | -100.0% |
| 1.07.03 | Gastos de representación institucional | 0 | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% |
| 1.08 | MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN | 8,550 | 0.2% | 8,800 | 0.2% | 6,811 | 77.4% | 25.5% | 22,492 | 3,935 | 17.5% | 73.1% | 35,280 | 6,768 | 19.2% | -41.9% |
| 1.08.01 | Mantenimiento de edificios y locales | 5,000 | 0.1% | 5,000 | 0.1% | 4,000 | 80.0% | 25.0% | 17,992 | 2,132 | 11.8% | 87.6% | 24,000 | 516 | 2.2% | 313.0% |
| 1.08.04 | Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo de producción | - | 0.0% | 200 | 0.0% | 100 | 50.0% | -100.0% | 200 | - | 0.0% | 0.0% | 250 | 63 | 25.2% | -100.0% |
| 1.08.05 | Mantenimiento y reparación de equipo de transporte | 2,200 | 0.0% | 2,200 | 0.0% | 1,650 | 75.0% | 33.3% | 2,200 | 1,164 | 52.9% | 41.8% | 2,200 | 268 | 12.2% | 333.7% |
| 1.08.06 | Mantenimiento y Reparación de Equipo de Comunicación | 300 | 0.0% | 500 | 0.0% | 200 | 40.0% | 50.0% | 500 | 200 | 40.0% | 0.0% | 500 | - | 0.0% | 0.0% |
| 1.08.07 | Mantenimiento y reparación de equipo y mobiliario de oficina | 500 | 0.0% | 600 | 0.0% | 570 | 95.0% | -12.3% | 900 | 410 | 45.6% | 39.0% | 3,651 | 3,046 | 83.4% | -86.5% |
| 1.08.08 | Mantenimiento y reparación de equipo de cómputo y sistemas de información | 450 | 0.0% | 200 | 0.0% | 196 | 98.0% | 129.6% | 600 | - | 0.0% | 0.0% | 4,579 | 2,819 | 61.6% | -100.0% |
| 1.08.99 | Mantenimiento y Reparación de Otros equipos | 100 | 0.0% | 100 | 0.0% | 95 | 95.0% | 5.3% | 100 | 29 | 29.0% | 227.6% | 100 | 55 | 55.0% | -47.3% |
| 1.09 | IMPUESTOS | 80 | 0.0% | 80 | 0.0% | 76 | 95.0% | 5.3% | 150 | 25 | 16.7% | 204.0% | 150 | 27 | 0.0% | 0.0% |
| 1.09.99 | Otros impuestos | 80 | 0.0% | 80 | 0.0% | 76 | 95.0% | 5.3% | 150 | 25 | 16.7% | 204.0% | 150 | 27 | 17.9% | -6.7% |
| 1.99 | SERVICIOS DIVERSOS | 715 | 0.0% | 812 | 0.0% | 780 | 96.0% | -8.3% | 800 | 53 | 6.6% | 1370.8% | 800 | 491 | 61.4% | -89.2% |
| 1.99.99 | Otros servicios no especificados | 715 | 0.0% | 812 | 0.0% | 780 | 96.0% | -8.3% | 800 | 53 | 6.6% | 1370.8% | 800 | 491 | 61.4% | -89.2% |
| 2.00 | MATERIALES Y SUMINISTROS | 19,445 | 0.4% | 19,870 | 0.4% | 17,403 | 87.6% | 11.7% | 22,972 | 11,216 | 48.8% | 55.2% | 23,465 | 12,866 | 54.8% | -12.8% |
| 2.01 | PRODUCTOS QUÍMICOS Y CONEXOS | 2,400 | 0.0% | 2,580 | 0.0% | 2,143 | 83.1% | 12.0% | 3,265 | 1,396 | 42.8% | 53.5% | 4,520 | 1,571 | 34.8% | -11.1% |
| 2.01.01 | Combustibles y lubricantes | 1,000 | 0.0% | 1,100 | 0.0% | 825 | 75.0% | 21.2% | 1,440 | 589 | 40.9% | 40.1% | 1,820 | 859 | 47.2% | -31.5% |
| 2.01.02 | Productos farmacéuticos y medicinales | 450 | 0.0% | 450 | 0.0% | 360 | 80.0% | 25.0% | 700 | 79 | 11.3% | 355.7% | 700 | 622 | 88.8% | -87.3% |
| 2.01.04 | Tintas, pinturas y diluyentes | 950 | 0.0% | 1,030 | 0.0% | 958 | 93.0% | -0.8% | 1,125 | 728 | 64.7% | 31.6% | 2,000 | 90 | 4.5% | 711.4% |
| 2.02 | ALIMENTOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS | 3,000 | 0.1% | 3,000 | 0.1% | 2,850 | 95.0% | 5.3% | 3,000 | 1,421 | 47.4% | 100.6% | 3,000 | 2,117 | 70.6% | -32.9% |
| 2.02.03 | Alimentos y bebidas | 3,000 | 0.1% | 3,000 | 0.1% | 2,850 | 95.0% | 5.3% | 3,000 | 1,421 | 47.4% | 100.6% | 3,000 | 2,117 | 70.6% | -32.9% |
| 2.03 | MATERIALES Y PRODUCTOS DE USO EN LA CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO | 1,850 | 0.0% | 2,150 | 0.0% | 1,765 | 82.1% | 4.8% | 2,165 | 977 | 45.1% | 80.7% | 1,020 | 578 | 56.7% | 68.9% |
| 2.03.01 | Materiales y productos metálicos | 250 | 0.0% | 250 | 0.0% | 150 | 60.0% | 66.7% | 250 | 93 | 37.2% | 61.3% | 140 | 139 | 99.4% | -33.1% |
| 2.03.02 | Materiales y productos minerales y asfálticos | - | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% |

Cuadro #6
Comparativo de la evolución del gasto por cuenta durante los tres últimos períodos
(En miles de colones)

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | AÑO PRÓXIMO 2018 | % de Participación Año 2017 | AÑO ACTUAL 2017 | | | | % Variación (A-B)/B | AÑO ANTERIOR 2016 | | % Gasto Ejecutado Año 2016 | % Variación (B-C)/C | AÑO TRASANTERIOR 2015 | | % Gasto Ejecutado Año 2014 | % Variación (C-D)/D |
|--------------------------|---|------------------|-----------------------------|------------------|--------------------|---------------------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------|------------------|----------------------------|---------------------|-----------------------|------------------|----------------------------|---------------------|
| | | Presupuesto (A) | | Presupuesto | % de Participación | Ejecución Proyectada al 31-Dic-17 (B) | % Gasto Proyectado 2017 | | Presupuesto | Ejecutado(C) | | | Presupuesto | Ejecutado (D) | | |
| 2.03.03 | Madera y sus derivados | - | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% | |
| 2.03.04 | Materiales y productos eléctricos, telefónicos y de cómputo | 1,000 | 0.0% | 1,300 | 0.0% | 1,170 | 90.0% | -14.5% | 1,000 | 367 | 36.7% | 218.8% | 850 | 410 | 48.3% | -10.5% |
| 2.03.06 | Materiales y productos de plástico | 250 | 0.0% | 250 | 0.0% | 200 | 80.0% | 25.0% | 515 | 119 | 23.1% | 68.1% | 30 | 29 | 96.8% | 309.6% |
| 2.03.99 | Otros materiales y productos de uso en la construcción | 350 | 0.0% | 350 | 0.0% | 245 | 70.0% | 42.9% | 400 | 398 | 99.5% | -38.4% | - | - | 0.0% | 0.0% |
| 2.04 | HERRAMIENTAS, REPUESTOS Y ACCESORIOS | 880 | 0.0% | 750 | 0.0% | 585 | 78.0% | 50.4% | 710 | 198 | 27.9% | 195.5% | 710 | 244 | 34.4% | -18.9% |
| 2.04.01 | Herramientas e instrumentos | 230 | 0.0% | 150 | 0.0% | 105 | 70.0% | 119.0% | 210 | 75 | 35.7% | 40.0% | 210 | 24 | 11.6% | 208.9% |
| 2.04.02 | Repuestos y accesorios | 650 | 0.0% | 600 | 0.0% | 480 | 80.0% | 35.4% | 500 | 123 | 24.6% | 290.2% | 500 | 220 | 44.0% | -44.0% |
| 2.99 | ÚTILES, MATERIALES Y SUMINISTROS DIVERSOS | 11,315 | 0.2% | 11,390 | 0.2% | 10,061 | 88.3% | 12.5% | 13,832 | 7,224 | 52.2% | 39.3% | 14,215 | 8,355 | 58.8% | -13.5% |
| 2.99.01 | Útiles y materiales de oficina y cómputo | 1,950 | 0.0% | 1,950 | 0.0% | 1,755 | 90.0% | 11.1% | 3,600 | 173 | 4.8% | 914.5% | 3,650 | 1,476 | 40.5% | -88.3% |
| 2.99.02 | Útiles y materiales médicos, hospitalarios y de investigación | 300 | 0.0% | 300 | 0.0% | 270 | 90.0% | 11.1% | 500 | 360 | 72.0% | -25.0% | 300 | 178 | 59.4% | 102.1% |
| 2.99.03 | Productos de papel, cartón e impresos | 5,030 | 0.1% | 4,980 | 0.1% | 4,482 | 90.0% | 12.2% | 5,300 | 3,925 | 74.1% | 14.2% | 7,050 | 5,052 | 71.7% | -22.3% |
| 2.99.04 | Textiles y vestuario | 850 | 0.0% | 1,050 | 0.0% | 840 | 80.0% | 1.2% | 1,800 | 1,252 | 69.6% | -32.9% | 600 | 369 | 61.5% | 239.1% |
| 2.99.05 | Útiles y materiales de limpieza | 1,485 | 0.0% | 1,510 | 0.0% | 1,284 | 85.0% | 15.7% | 1,242 | 842 | 67.8% | 52.4% | 1,315 | 1,001 | 76.1% | -15.9% |
| 2.99.06 | Útiles y materiales de resguardo y seguridad | 300 | 0.0% | 300 | 0.0% | 210 | 70.0% | 42.9% | 425 | 248 | 58.4% | 0.0% | 250 | - | 0.0% | 0.0% |
| 2.99.07 | Útiles y materiales de cocina y comedor | 400 | 0.0% | 300 | 0.0% | 270 | 90.0% | 48.1% | 400 | 393 | 98.3% | -31.3% | 450 | 54 | 12.1% | 623.4% |
| 2.99.99 | Otros útiles, materiales y suministros | 1,000 | 0.0% | 1,000 | 0.0% | 950 | 95.0% | 5.3% | 565 | 31 | 5.5% | 2964.5% | 600 | 224 | 37.4% | -86.2% |
| 5.00 | BIENES DURADEROS | 5,101 | 0.1% | 5,899 | 0.1% | 2,175 | 36.9% | 134.6% | 13,226 | 6,285 | 47.5% | -65.4% | 35,076 | 31,199 | 88.9% | -79.9% |
| 5.01 | MAQUINARIA, EQUIPO Y MOBILIARIO | 1,650 | 0.0% | 700 | 0.0% | 615 | 87.9% | 168.3% | 8,190 | 5,165 | 63.1% | -88.1% | 1,160 | 678 | 58.4% | 662.1% |
| 5.01.02 | Equipo de transporte | - | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% |
| 5.01.03 | Equipo de Comunicación | - | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% |
| 5.01.04 | Equipo y mobiliario de oficina | 250 | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.0% | 1,850 | 1,268 | 68.5% | -100.0% | - | - | 0.0% | 0.0% |
| 5.01.05 | Equipo y programas de cómputo | - | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% |
| 5.01.06 | Equipo sanitario, de laboratorio e investigación | 200 | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.0% | 5,000 | 3,209 | 64.2% | -100.0% | - | - | 0.0% | 0.0% |
| 5.01.07 | Equipo y mobiliario educacional, deportivo y recreativo | - | 0.0% | 500 | 0.0% | 425 | 85.0% | -100.0% | 510 | 276 | 54.1% | 54.0% | 510 | 288 | 56.5% | -4.1% |
| 5.01.99 | Maquinaria y equipo diverso | 1,200 | 0.0% | 200 | 0.0% | 190 | 95.0% | 531.6% | 830 | 412 | 49.6% | -53.9% | 650 | 390 | 60.0% | 5.7% |
| 5.99 | BIENES INTANGIBLES | 3,451 | 0.1% | 5,199 | 0.0% | 1,560 | 30.0% | 121.3% | 5,036 | 1,120 | 22.2% | 39.3% | 33,916 | 30,521 | 0.0% | 0.0% |
| 5.01.99 | Bienes Intangibles | 3,451 | 0.1% | 5,199 | 0.0% | 1,560 | 30.0% | 121.3% | 5,036 | 1,120 | 22.2% | 39.3% | 33,916 | 30,521 | 90.0% | -96.3% |
| 6.00 | TRANSFERENCIAS CORRIENTES | 100,655 | 2.0% | 100,301 | 1.9% | 49,177 | 49.0% | 104.7% | 103,942 | 80,956 | 77.9% | -39.3% | 86,488 | 30,217 | 34.9% | 167.9% |
| 6.02 | TRANSFERENCIAS CORRIENTES A PERSONAS | 6,700 | 0.1% | 7,400 | 0.1% | 5,868 | 79.3% | 14.2% | 6,900 | 2,706 | 39.2% | 116.9% | 9,800 | 8,056 | 82.2% | -66.4% |
| 6.02.01 | Becas a funcionarios | 3,700 | 0.1% | 4,300 | 0.1% | 3,698 | 86.0% | 0.1% | 6,900 | 2,706 | 39.2% | 36.7% | 9,800 | 8,056 | 82.2% | -66.4% |
| 6.02.02 | Becas a terceras personas | 3,000 | 0.1% | 3,100 | 0.1% | 2,170 | 70.0% | 38.2% | - | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% |
| 6.03 | PRESTACIONES | 33,000 | 0.6% | 33,000 | 0.6% | 21,000 | 63.6% | 57.1% | 39,800 | 23,461 | 58.9% | -10.5% | 29,000 | 16,110 | 55.6% | 45.6% |
| 6.03.01 | Prestaciones legales | 17,000 | 0.3% | 10,000 | 0.2% | 9,500 | 95.0% | 78.9% | 13,500 | 10,876 | 80.6% | -12.7% | 6,000 | 6,000 | 100.0% | 81.3% |
| 6.03.99 | Otras prestaciones a terceras personas | 16,000 | 0.3% | 23,000 | 0.4% | 11,500 | 50.0% | 39.1% | 26,300 | 12,585 | 47.9% | -8.6% | 23,000 | 10,110 | 44.0% | 24.5% |
| 6.06 | OTRAS TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PRIVADO | 40,000 | 0.8% | 40,000 | 0.0% | 4,000 | 0.0% | 0.0% | 40,000 | 38,200 | 95.5% | -89.5% | 40,000 | - | 0.0% | 0.0% |
| 6.06.01 | Indemnizaciones | 40,000 | 0.8% | 40,000 | 0.0% | 4,000 | 10.0% | 900.0% | 40,000 | 38,200 | 95.5% | -89.5% | 40,000 | - | 0.0% | 0.0% |
| 6.07 | TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR EXTERNO | 20,955 | 0.4% | 19,901 | 0.4% | 18,309 | 92.0% | 14.4% | 17,242 | 16,589 | 96.2% | 10.4% | 7,688 | 6,050 | 78.7% | 174.2% |
| 6.07.01 | Transferencias corrientes a organismos internacionales | 20,955 | 0.4% | 19,901 | 0.4% | 18,309 | 92.0% | 14.4% | 17,242 | 16,589 | 96.2% | 10.4% | 7,688 | 6,050 | 78.7% | 174.2% |
| 9.00 | CUENTAS ESPECIALES | - | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.0% | 373,197 | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% |
| 9.02.01 | Sumas libres sin asignación presupuestaria | - | 0.0% | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.0% | 373,197 | - | 0.0% | 0.0% | - | - | 0.0% | 0.0% |
| TOTAL PROGRAMA 09 | | 5,122,662 | 100.0% | 5,191,637 | 100.0% | 4,683,797 | 90.2% | 9.4% | 5,197,889 | 3,823,172 | 73.6% | 22.5% | 4,977,324 | 4,091,636 | 82.2% | -6.6% |

Anexo 6 B
Resumen del Presupuesto y Egresos
(En miles de colones)

| N° | Detalle / Presupuesto | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|----|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------------|------------------|-----------|
| | | Presupuesto | Ejecución | Presupuesto | Ejecución | Presupuesto | Ejecución Proyectada | Presupuesto | Ejecución |
| 0 | Remuneraciones | 3,058,932 | 2,752,567 | 2,713,420 | 2,471,583 | 3,149,868 | 2,822,455 | 3,159,789 | 0 |
| 1 | Servicios | 1,773,363 | 1,264,787 | 1,971,133 | 1,253,132 | 1,915,698 | 1,792,586 | 1,837,672 | 0 |
| 2 | Materiales y suministros | 23,465 | 12,866 | 22,972 | 11,216 | 19,870 | 17,403 | 19,445 | 0 |
| 5 | Bienes Duraderos | 35,076 | 31,199 | 13,226 | 6,285 | 5,899 | 2,175 | 5,101 | 0 |
| 6 | Transferencias corrientes | 86,488 | 30,217 | 103,942 | 80,956 | 100,301 | 49,177 | 100,655 | 0 |
| 9 | Cuentas especiales | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Total | 4,977,324 | 4,091,636 | 4,824,692 | 3,823,172 | 5,191,637 | 4,683,797 | 5,122,662 | 0 |

Cuadro # 7
Comparativo de la evolución del gasto del año presupuestado versus el actual
(En miles de colones)

| N° | Detalle / Presupuesto | Presupuesto 2017 | Gasto estimado 2017 | % Ejecución 2017 | Presupuesto 2018 | Cambio % con respecto al año actual | |
|----|---|------------------|---------------------|------------------|--------------------|-------------------------------------|-------------|
| | | Año actual | Año actual | Año actual | Año a presupuestar | (Presupuesto) | (Gasto) |
| 1 | Remuneraciones generales | 2,437,514 | 2,181,337 | 89% | 2,445,192 | 0.3% | 12.1% |
| 2 | Contribuciones generales | 712,354 | 641,119 | 90% | 714,598 | 0.3% | 11.5% |
| 3 | Otros servicios personales | 0 | 0 | 0% | 0 | 0.0% | 0.0% |
| 4 | Servicios | 1,817,575 | 1,701,691 | 94% | 1,733,306 | -4.6% | 1.9% |
| 5 | Materiales y suministros | 19,870 | 17,403 | 88% | 19,445 | -2.1% | 11.7% |
| 6 | Capacitación | 105,524 | 96,763 | 92% | 111,066 | 5.3% | 14.8% |
| 7 | Maquinaria, Equipo y Mobiliario | 5,899 | 2,175 | 37% | 5,101 | -13.5% | 134.6% |
| 8 | Transferencias corrientes al sector externo | 92,901 | 43,309 | 47% | 93,955 | 1.1% | 116.9% |
| 9 | Cuentas Especiales | 0 | 0 | 0% | 0 | 0.0% | 0.0% |
| | Total | 5,191,637 | 4,683,797 | 90% | 5,122,662 | -1.3% | 9.4% |

Cuadro # 8
Presupuesto de la SUPEN para el año 2018
(En miles de colones)

| DESCRIPCIÓN | PRESUPUESTO | % |
|-------------------------------------|------------------|-----|
| REMUNERACIONES | 3,159,789 | 62% |
| SERVICIOS | 1,837,672 | 36% |
| MATERIALES Y SUMINISTROS | 19,445 | 0% |
| BIENES DURADEROS | 5,101 | 0% |
| CONSTRUCCIONES, ADICIONES Y MEJORAS | 0 | 0% |
| TRANSFERENCIAS CORRIENTES | 100,655 | 2% |
| CUENTAS ESPECIALES | 0 | 0% |
| TOTAL PRESUPUESTADO | 5,122,662 | |

Cuadro # 9
Evolución del Presupuesto y Ejecución
 En millones de colones

PRESUPUESTO APROBADO

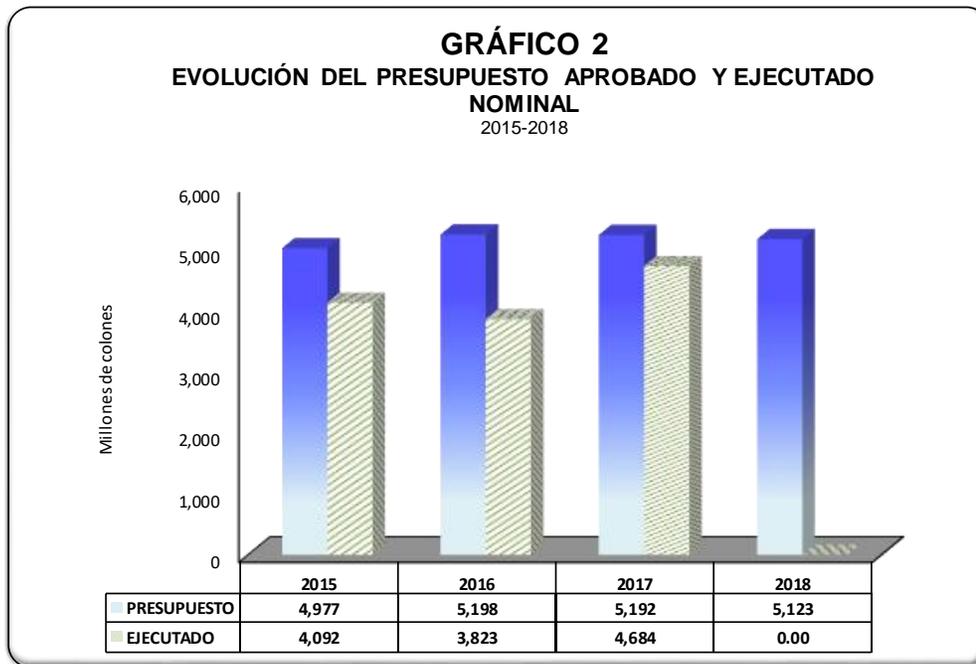
DEL 2015 AL 2018

| ENTIDAD | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------|-------|-------|-------|-------|
| SUPEN | 4,977 | 5,198 | 5,192 | 5,123 |

PRESUPUESTO EJECUTADO

DEL 2015 AL 2018

| ENTIDAD | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------|-------|-------|-------|------|
| SUPEN | 4,092 | 3,823 | 4,684 | N/D |



Cuadro # 9 B
Evolución del Presupuesto y Ejecución en Términos Reales
 En millones de colones

PRESUPUESTO APROBADO

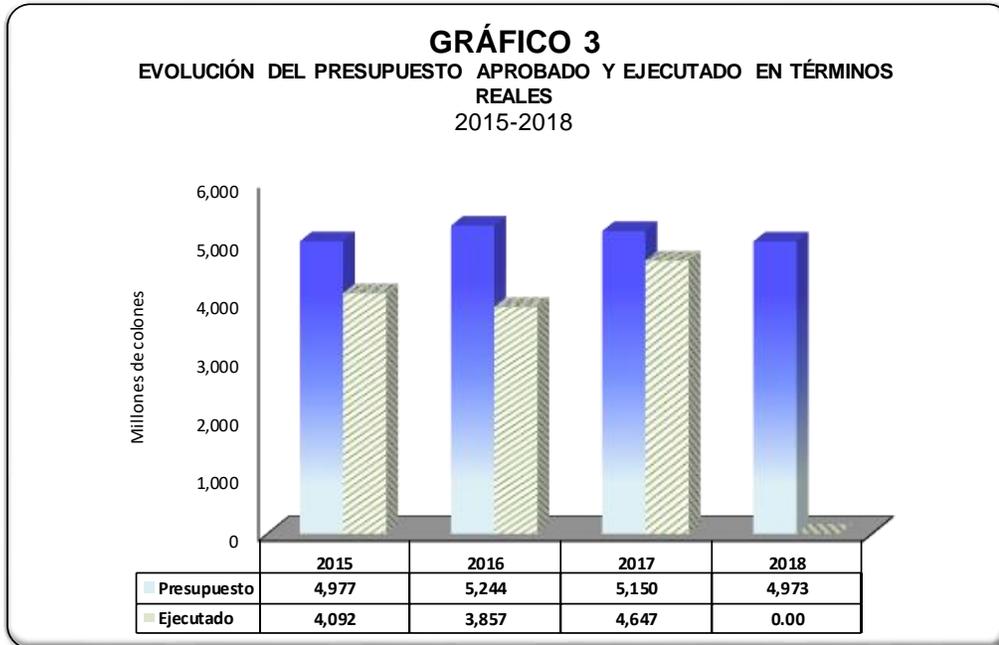
DEL 2015 AL 2018

| ENTIDAD | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------|-------|-------|-------|-------|
| SUPEN | 4,977 | 5,244 | 5,150 | 4,973 |

PRESUPUESTO EJECUTADO

DEL 2015 AL 2018

| ENTIDAD | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------|-------|-------|-------|------|
| SUPEN | 4,092 | 3,857 | 4,647 | N/D |



Cuadro # 10
Plan de Inversiones y Justificación de Partidas para el Año 2018

(En miles de colones)

| REQUERIMIENTO PARA EL PERÍODO- POI/2018 | | | JUSTIFICACIÓN DEL REQUERIMIENTO | | | | |
|--|-----------------------------------|-----------------|---|---|--|---|--------------------|
| Cuenta | 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 |
| | INSTANCIA | | | | | | |
| | Gestión Administrativa | | | | | | |
| 5.01.04 | Silla para el consultorio | 1 | Dotar al personal de equipo básico | Mejorar la infraestructura de trabajo | Mejorar las condiciones de trabajo | Plan de compras | 250 |
| 5.01.06 | Silla de ruedas | 1 | Dotar al personal de equipo básico | Mejorar la infraestructura de trabajo | Mejorar las condiciones de trabajo | Plan de compras | 200 |
| 5.01.99 | Microondas | 2 | Dotar al comedor de equipo básico | Mejorar la infraestructura de trabajo | Mejorar las condiciones de trabajo | Plan de compras | 1,200 |
| 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 | 3,451 |
| | | | | | | | |
| | TOTAL GENERAL | | | | | | 5,101 |

Cuadro # 11
Resumen de Viajes oficiales y de Capacitación
(En miles de colones)

| Cta. | Descripción | Parcial | Presupuesto |
|------------|-------------------------------------|---------|----------------|
| 1 05 03 | Tiquetes Aéreos | | 10,175 |
| | -Capacitación funcionarios | 7,467 | |
| | -Visitas a Reuniones Oficiales | 2,707 | |
| 1 05 04 | Viáticos | | 10,494 |
| | -Capacitación funcionarios | 7,548 | |
| | -Visitas a Reuniones Oficiales | 2,946 | |
| 1.07.01 | Actividades de Capacitación | | 98,766 |
| | -Capacitación funcionarios | 98,766 | |
| 6.02.01.01 | Capacitación en territorio nacional | | 3,700 |
| | -Becas en estudios superiores | 3,700 | |
| | Total | | 123,134 |

Documentos



Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| INFORMACIÓN GENERAL..... | 73 |
| OBJETIVO 1: VIGILAR A LOS PARTICIPANTES EN EL SNP..... | 75 |
| OBJETIVO 2: FORTALECER EL SISTEMA DE PENSIONES Y AHORRO LABORAL | 77 |
| OBJETIVO 3: EMPODERAR AL AFILIADO..... | 80 |
| PARTES INTERESADAS | 83 |
| HOJA DE RUTA | 84 |
| GLOSARIO DE ABREVIATURAS..... | 85 |

Información general

Misión

Promover pensiones dignas.

Visión

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

Valores

Integridad: actuamos con rectitud para cumplir con nuestros compromisos.

Transparencia: informamos con claridad, veracidad y oportunidad sobre nuestras actuaciones.

Mejora continua: promovemos el uso de mejores prácticas para brindar servicios de alta calidad a nuestros clientes.

Trabajo en equipo: laboramos de manera coordinada, en un ambiente de respeto y cordialidad, para alcanzar los objetivos de la organización.

Alineamiento CONASSIF

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero en el artículo 5 del acta de la sesión 1304-2016, celebrada el 20 de diciembre del 2016 emitió Plan Estratégico del Sistema de Supervisión Financiera. Este documento ha sido revisado y armonizado con dicha instrucción.

Objetivo estratégico 1

Vigilar a los participantes en el SNP

Objetivo estratégico 2

Fortalecer el sistema de pensiones y ahorro laboral

Objetivo estratégico 3

Empoderar al afiliado

La organización

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).

La Ley del Régimen Privado de Pensiones Complementarias y sus reformas, No. 7523 del 7 de julio de 1995, autorizó la creación de los sistemas o planes privados de pensiones complementarias, destinados a brindar a los beneficiarios protección adicional ante los riesgos de invalidez, vejez y muerte. Dicha ley creó la SUPEN, la cual empezó a funcionar a partir de agosto de 1996. Desde su origen el objetivo principal de la entidad ha sido regular y fiscalizar las pensiones.

Responsabilidades

A partir de la publicación de la Ley de Protección al Trabajador, No. 7983 del 18 de febrero del 2000, el ámbito de acción de la SUPEN se amplió dando potestades para fiscalizar los regímenes básicos de pensiones, tanto el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte administrado por la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) como los regímenes básicos sustitutos de éste, los fondos complementarios de pensiones creados por leyes especiales o convenciones colectivas y el Régimen No Contributivo de la CCSS.

A la SUPEN le fue encargada la regulación y supervisión de los regímenes normados en la Ley de Protección al Trabajador, a saber: el Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias, los Fondos de Capitalización Laboral, el Ahorro Voluntario, basados en sistemas de capitalización individual, adicional al Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias, que se tenía desde la misma Ley 7523. Además, la Ley le asignó la obligación de velar por el otorgamiento de los beneficios a los afiliados al Sistema Nacional de Pensiones por parte de las entidades autorizadas, regímenes básicos y fondos creados por leyes especiales, aspecto que no estaba contemplado en la legislación anterior.

Por último, la Ley de Contingencia Fiscal, Ley No. 8343 del 18 de diciembre del 2002, modificó la Ley 7523 en su artículo 36, para encargar a la SUPEN la supervisión de la labor realizada por la Dirección Nacional de Pensiones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en el otorgamiento de las pensiones con cargo al presupuesto nacional, en relación con la legalidad y oportunidad de las resoluciones y en lo relativo a las modificaciones y revalorizaciones de las pensiones que son competencia de la mencionada Dirección.

Dirección

La dirección de la SUPEN está conformada por: el Superintendente de Pensiones, el

Intendente de Pensiones, el Director de División de Planificación y Normativa, el Director de Supervisión del Régimen de Capitalización Individual, el Director de Supervisión de los Regímenes Colectivos, el Director de Asesoría Jurídica y el Jefe de Comunicación y Servicios.

El proceso de Planificación

La confección de este documento se logró gracias a un proceso de discusión con las diferentes partes interesadas de la organización (citadas al final de este documento), para evaluar las mejores opciones posibles en un horizonte de 5 años, dado un entorno económico y político complejo, en el sentido de que se han heredado retos que es necesario afrontar cuanto antes, a efecto de poder evitar a futuro medidas más severas en lo que a los diseños de los esquemas de los fondos de pensiones se refiere. El documento ha sido puesto en consideración de Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y de la Contraloría General de la República.

Recursos

El financiamiento de las operaciones de la Superintendencia de Pensiones proviene de dos vías. Una primera parte del presupuesto del Banco Central de Costa Rica quien provee recursos por un 80% del presupuesto. El segundo componente corresponde al financiamiento por parte de los gestores de fondos de pensiones, quienes contribuyen con un 20% del presupuesto ejecutado.

Redacción

La confección de este documento estuvo a cargo de la División de Planificación y Normativa de la SUPEN.

Contacto

La Superintendencia de Pensiones cuenta con un sitio web: www.supen.fi.cr donde se proporciona información para los afiliados y para los participantes del SNP. También se puede contactar al teléfono (506) 2243-4445.

Objetivo 1: Vigilar a los participantes en el SNP

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 recursos 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, evaluar y calificar 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.

Retos actuales

Para el presente Plan Estratégico se han seleccionado como retos por enfrentar en este objetivo:

1. La necesidad de aplicar el modelo de supervisión recientemente desarrollado por el supervisor a todos los participantes en el Sistema Nacional de Pensiones, de tal manera que se amplíe el marco de diagnóstico mediante el cual se identifican y priorizan las mejoras que el gestor debe incluir en sus procesos, a efecto de que cumpla con la misión de proteger y potenciar el ahorro de los trabajadores de cara a las pensiones.
2. El remozamiento del marco regulatorio para que se adapte al nuevo modelo de supervisión, ya que en la actualidad los reglamentos, acuerdos y manuales se ha desarrollado en diferentes momentos en el tiempo, lo que ha hecho que algunos se adapten mejor que otros a la visión de la nueva supervisión. Se hace necesario entrar en un proceso integral de revisión que no sólo actualice, sino que desregule aquello que por madurez o estándar de gestión ya no sea necesario establecer, de tal manera que se simplifique y alinee su entendimiento para todos los participantes.
3. Es necesario que el supervisor promueva el mejoramiento de la industria previsional, en el sentido de que pueda atender mejor las necesidades de los clientes y pueda optimizar procesos de cara a la gestión que se exige en ámbitos de competencia o de transparencia para los afiliados. Se está pensando en promover la creación de más y mejores servicios para los afiliados, así como la posibilidad de eliminar los controles establecidos vía

regulación que generan gastos y que no son acompañados necesariamente con la generación de valor para quienes los poseen.

Proyectos para cumplir el objetivo

El Plan Estratégico pretende atender los retos citados con los siguientes proyectos asociados:

Proyecto 1: Aplicación de la supervisión basada en riesgos (SBR)

La SUPEN ha mejorado su modelo de supervisión. En los años 2014 y 2015 ha diseñado guías y estrategias para mejorar la calidad de los diagnósticos acerca de las áreas de riesgo relevantes. Así las cosas, para este quinquenio lo que queda pendiente en esta tarea es aplicar las nuevas herramientas de supervisión de manera gradual a todos los administradores, ajustándolas según sea la necesidad. La implementación de modelo mejorado implica ajustes en regulaciones como el Reglamento de Gestión de Riesgos, Reglamento de la Calificación de la Situación Financiera y el Reglamento de Apertura y Funcionamiento, entre otros. Además, requiere el desarrollo de programas de supervisión para la evaluación de los riesgos más relevantes y un proceso de capacitación tanto a nivel de la industria como de los supervisores.

Proyecto 2: Gestión de Activos

Además de los aportes a los planes de pensiones, el principal motor de crecimiento lo representan los rendimientos que se generan producto de la gestión de las inversiones. Es necesario que el supervisor propicie un marco normativo que permita asegurar la existencia de suficientes instrumentos accesibles para que pueda darse una planificación estratégica de los portafolios, tomando en cuenta los riesgos asociados y los cambios en los factores de riesgo de las diversas oportunidades de inversiones. Este proyecto pretende flexibilizar el marco normativo en temas de inversiones, de tal manera que le permita al gestor ampliar las posibilidades de seleccionar instrumentos y pueda diseñar estrategias particulares de acuerdo con el perfil social y económico de los afiliados.

Proyecto 3: Revisión de la sistemas y normativa emitida

Se busca crear una agenda de revisión y modernización de la SUPEN, dado el modelo de supervisión actualizado, especialmente en temas de tecnologías de información y normativa emitida por el regulador. Es necesario, verificar la vigencia de las plataformas tecnológicas y las normas, estableciendo controles mediante los cuales se estén monitoreando esquemas antiguos y obsoletos al amparo del nuevo marco de supervisión. Además, es importante establecer revisiones periódicas que permitan determinar la actualidad del marco normativo, en el momento de la revisión de los riesgos de las entidades, es decir, debe institucionalizarse la mejora continua en estos procesos.

Objetivo 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 cambios o adiciones a las reglas que operan en el SNP, para ampliar las posibilidades de ahorro y crear consensos en los cambios que deberán trabajarse en los próximos cinco años, 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, puedan compartir y diseñar con suficiente tiempo los cambios que eviten problemas futuros al sistema como un todo.

Retos actuales

Para el presente Plan Estratégico se han seleccionado como retos a enfrentar en este objetivo:

1. Algunos planes de pensión tienen problemas de diseño, porque los beneficios que se otorgan no son sostenibles en el largo plazo, debido principalmente a que fueron establecidos en épocas y con condiciones diferentes. Es necesario, por lo tanto, iniciar un debate nacional que transparente los problemas existentes y evitar que alguno de los fondos de pensión entre en estado de insolvencia. De este debate debe surgir una propuesta de ajuste a los sistemas, políticamente viable, que establezca una agenda de reformas legales en beneficio de los afiliados, con un horizonte de largo plazo.
2. El país enfrenta problemas de desempleo y de trabajo informal que incrementan la masa de trabajadores no asalariada o con desempleo, en este sentido parte de la fuerza laboral no cotiza ni realiza ahorro previsional alguno. Es necesario establecer los mecanismos y arreglos institucionales para que los productos previsionales logren cubrir los vacíos en cotización de estas poblaciones y eventualmente para que los ahorros puedan ser utilizados de manera excepcional para cubrir las necesidades durante el desempleo.
3. El país debe promover la aplicación completa de la universalización de pensiones y aspectos de la calidad del servicio que ya hoy están dentro de la regulación, en donde se consigna la ampliación de la cobertura del IVM y la universalización de las pensiones para los adultos mayores en condiciones de pobreza.

Proyectos para cumplir el objetivo

El Plan Estratégico pretende atender estos retos con los siguientes proyectos asociados:

Proyecto 1: Aumentar el ahorro previsional

Es un hecho que la tasa de cotización de nuestro país, suponiendo 40 años de cotización, apenas permitirá tasas de remplazo cercanas al 60% del último salario. Mejorar esta situación es posible logrando incrementar los ahorros que se generen en el período laboral activo. A sabiendas de que los trabajadores tienen muchas necesidades de consumo y que es complicado por múltiples razones el generar este ahorro adicional, la SUPEN propone una serie de cambios en las condiciones operativas que impactan significativamente en las posibilidades de ahorro, sin que se afecte de manera significativa las condiciones actuales del trabajador. Por ejemplo:

- a. Adicionar una afiliación automática por defecto a planes voluntarios o una contribución extra al ROP a los trabajadores que ingresen al sistema, con una contribución significativa, que pueda ser eliminado si el trabajador lo desea.
- b. Eliminar los pasos de recursos que tiene el fondo obligatorio, en donde primero se dirigen al Fondo de Capitalización Laboral (FCL), al ahorro del Banco Popular, lo cual impide que ingresen de una vez a la cuenta individual y sean invertidos en las carteras de inversión del ROP.
- c. Ampliar la base de cotización a los fondos obligatorios, de tal manera que puedan considerarse, además de las remuneraciones, otros ingresos del trabajador.
- d. Bonificar las comisiones de los fondos obligatorios de tal manera que se pueda cobrar menos por la administración de los recursos a los afiliados con fidelidad con la entidad. De esta manera el saldo se incrementaría y se podrían reducir las guerras comerciales entre entidades, que incrementan la libre transferencia.
- e. Proponer un impuesto que subsidie de forma proporcional las cotizaciones al Régimen Complementario Obligatorio y al Voluntario a fin de incentivar el ahorro previsional.
- f. Valorar la figura de hipotecas inversas para promover fuentes de financiamiento de las prestaciones.
- g. Establecimiento de programas de comunicación y de recordatorio por diversos medios (móviles, cartas, correos, estados de cuenta, electrónicos, entre otros) para fomentar el ahorro y la educación financiera.

Proyecto 2: Derechos devengados

Como parte del proceso de acceso de Costa Rica a la *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) se han identificado algunos vacíos en la regulación que deben ser subsanados a fin de alinear el Sistema nacional de Pensiones a los estándares de los países desarrollados. Uno de puntos que esta la fecha no ha sido normada en país es el tema de los derechos devengados en los regímenes de beneficio definido. Esto es, la cuantificación de los derechos parciales a que un trabajador tendría derecho en caso de que el régimen entre en problemas y deba liquidarse. Esta misma regulación podría incluso llegar a extenderse y tratar temas de portabilidad interna entre los regímenes básicos existentes, teniendo una regulación que cree la figura de los bonos de reconocimiento, para la movilidad en caso de cambio de régimen de primer pilar.

Objetivo 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 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.

Retos actuales

El Plan Estratégico pretende atender estos retos:

1. Deben desarrollarse, a nivel de industria, mecanismos que legitimen la relación afiliado – gestor, en el sentido de que se deben dar acuerdos mutuamente beneficiosos entre las partes. Es necesario que los recursos que se pagan a los administradores por la gestión de los ahorros sean resarcidos con un buen servicio en todos los trámites que se brinden, con rendimientos competitivos, con una verdadera asesoría previsional y sobre todo que se den en condiciones de mercado justo entre todos los participantes.
2. El costarricense tiene escasa educación financiera que le dificulta tomar decisiones acertadas para generar oportunidades de ahorro en generar oportunidades de ahorro. Es necesario crear mecanismos que orienten su actuar y promuevan que fácilmente tenga acceso a destinar parte de los recursos actuales a consumo futuro.
3. Las tecnologías de información día a día permiten aprovechar de una mejor manera los datos que se generan en el Sistema de Pensiones. Hoy existen las condiciones particulares para integrar las bases de datos de los diferentes participantes en una única plataforma de gestión de las cuentas de los trabajadores. Actualmente la no integración hace difícil saber cuántos y cuáles productos consume un trabajador, su frecuencia de aportación, si existen o no inconsistencias de la información que se reporta. Con la creación de una plataforma de esta magnitud se favorecería la validación de los datos y se abriría la posibilidad de realizar estudios particulares que tengan la visión integral del sistema.
4. Es necesario que el afiliado se convierta en el primer supervisor de sus recursos, que disponga no sólo del conocimiento necesario para verificar las condiciones asociadas a los derechos que posee, sino que además

tenga información oportuna, veraz y útil para respaldar las decisiones tomadas.

5. Por asuntos demográficos se prevé que en los próximos años el país tenga relaciones de dependencia de pensionados a masa cotizante cada vez menores. Esta situación representa un reto, desde ahora se deben diseñar los nuevos servicios que mantendrán la calidad de vida de los afiliados y que eviten el depender de la masa activa para el financiamiento de las pensiones.

Proyectos para cumplir el objetivo

El Plan Estratégico pretende atender estos retos con los siguientes proyectos asociados:

Proyecto 1: Reglamento de disciplina de mercado

El afiliado debe ser el centro de atención del Sistema Nacional de Pensiones. Todos los gestores de pensiones y demás participantes debieran preocuparse por su bienestar, tanto en la acumulación de recursos, como en los servicios que se les brindan. Es interés del supervisor el trabajar en los próximos años en levantar el estándar de los servicios en: la atención de quejas, asesoría para la toma de decisiones y transparencia en la gestión. Se propone, por lo tanto, crear una regulación que establezca las mejoras prácticas posibles entre los gestores y los clientes para que se fortalezcan los canales de comunicación y supervisión entre afiliados y gestores⁴.

Proyecto 2: Reglamento de productos autorizados

Actualmente la oferta de servicios que brindan los gestores de pensión se basa en productos con poca posibilidad de diferenciación y muy concentrados en la prestación de rentas. La SUPEN pretende en los próximos años que la industria pueda diferenciar los productos que existen, pudiendo estos adaptarse más a las necesidades de los afiliados, ampliando incluso la cantidad de servicios a acceder por parte de los afiliados⁵.

Proyecto 3: Expediente previsional

Consolidar la información que se recibe en la SUPEN de los diferentes gestores en una plataforma común al servicio de la supervisión y de la información que se puede brindar a los afiliados. La idea es tener en una única plataforma el expediente previsional del trabajador, que permita supervisar pensiones múltiples, consolidación de derechos, verificación de información común entre gestores, etc. Este producto puede ser compartido con los afiliados de tal manera que en un único repositorio de información dispongan de un expediente previsional consolidado.

⁴ ídem

⁵ Durante el Plan Estratégico 2011-2015, no se pudo completar esta regulación, razón por la cual se traslada a este nuevo plan con la consecuente mejora en su alcance original.

Proyecto 4: Afiliación automática

Este plan propone llevar adelante una modificación en la legislación para que los mecanismos de afiliación automática sean por períodos de tiempo a la entidad que en el momento de la decisión presente mejores condiciones para los nuevos trabajadores, creando mayor dinamismo y competencia en la industria. No se considera prudente continuar con el esquema vigente porque crea diferencias arbitrarias entre gestores, en donde las entidades disponen de un beneficio particular en detrimento de las demás entidades participantes en el sistema.

Proyecto 5: Instruir al pensionado

Con la madurez del régimen complementario de pensiones obligatorios se ha identificado una necesidad de colaborar en la instrucción a los futuros pensionados de los trámites y beneficios de cada una de las pensiones complementarias a que se tendrá acceso. Al Supervisor le interesa crear campañas y herramientas que apoyen la toma de decisiones informadas.

Proyecto 6: FinTech

Las nuevas tendencias tecnológicas están creando una serie de herramientas colaborativas que sustituyen las páginas web tradicionales. Al supervisor le interesa cambiar el paradigma de su página web y crear aplicaciones totalmente enfocadas en ser herramientas para apoyar la toma de decisiones. Es de particular interés que las herramientas estén disponibles en teléfonos inteligentes y que respondan a las necesidades de los diferentes públicos que acceden los servicios de la institución.

Partes interesadas

Para la formulación de este Plan Estratégico se contó con información y requerimientos de las siguientes partes interesadas:

1. Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.
2. Banco Central de Costa Rica
3. Junta Directiva de la Caja Costarricense Seguro Social.
4. Corte Plena, Poder Judicial.
5. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
6. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
7. Ministerio de Hacienda.
8. Asociación Nacional de Empleados Públicos (ANEP).
9. Asociación Costarricense de Operadoras de Pensiones (ACOP).
10. Asociación Internacional de Organismos de Supervisión (AIOS).
11. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
12. International Organization of Pension Supervisors (IOPS).
13. World Bank (WB).

Hoja de ruta

Aprobada en Comité Ejecutivo de 14 de agosto de 2017

| Objetivos | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|
| Objetivo 1 | | | | | |
| MSBR | | | | | |
| Reg. Gestión de Activos | | | | | |
| MSBR: Normativa | | | | | |
| MSBR: Sistemas de Información | | | | | |
| Objetivo 2 | | | | | |
| Aumentar ahorro | | | | | |
| Derechos Devengados | | | | | |
| Objetivo 3 | | | | | |
| Disciplina de mercado | | | | | |
| Productos autorizados | | | | | |
| Expediente previsional | | | | | |
| Afiliación automática | | | | | |
| Instruir al Pensionado | | | | | |
| Fintech | | | | | |

Glosario de abreviaturas

| | |
|----------|--|
| CCSS | Caja Costarricense de Seguro Social |
| CONASSIF | Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero |
| FCL | Fondo de Capitalización Laboral |
| LPT | Ley de Protección al Trabajador |
| SBR | Supervisión Basada en Riesgos |
| SNP | Sistema Nacional de Pensiones |
| SUPEN | Superintendencia de Pensiones |

6. PLAN ESTRATÉGICO INFORMÁTICO



Estrategia de Tecnología de la Información

División de Servicios Tecnológicos

Tabla de contenido

| | | |
|-----------|--|------------|
| 1. | RESUMEN EJECUTIVO | 88 |
| 2. | INTRODUCCIÓN..... | 89 |
| 3. | DEMANDA | 90 |
| 3.1 | Contexto de la organización | 90 |
| 3.2 | Criterios de éxito de la organización | 91 |
| 3.3 | Capacidades de la organización | 95 |
| 3.4 | Contribución de TI..... | 97 |
| 4. | CONTROL | 100 |
| 4.1 | Principios de TI | 100 |
| 4.2 | Gobernanza de TI | 100 |
| 4.3 | Gestión financiera de TI | 101 |
| 4.4 | Métricas | 102 |
| 5. | APROVISIONAMIENTO | 104 |
| 5.1 | Servicios de TI..... | 104 |
| 5.2 | Arquitectura | 106 |
| 5.3 | Personas..... | 108 |
| 5.4 | Fuentes de aprovisionamiento..... | 108 |
| 6. | RIESGOS..... | 110 |
| 7. | APÉNDICES | 111 |
| 7.1 | Análisis del entorno..... | 111 |
| 7.2 | Modelo de capacidades | 111 |
| 7.3 | IT Score de Gartner sobre Arquitectura Empresarial | 120 |
| 7.4 | Gestión del portafolio de aplicaciones de software | 123 |
| 7.5 | Glosario | 127 |
| 7.6 | Bibliografía | 130 |

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 dialogo 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:

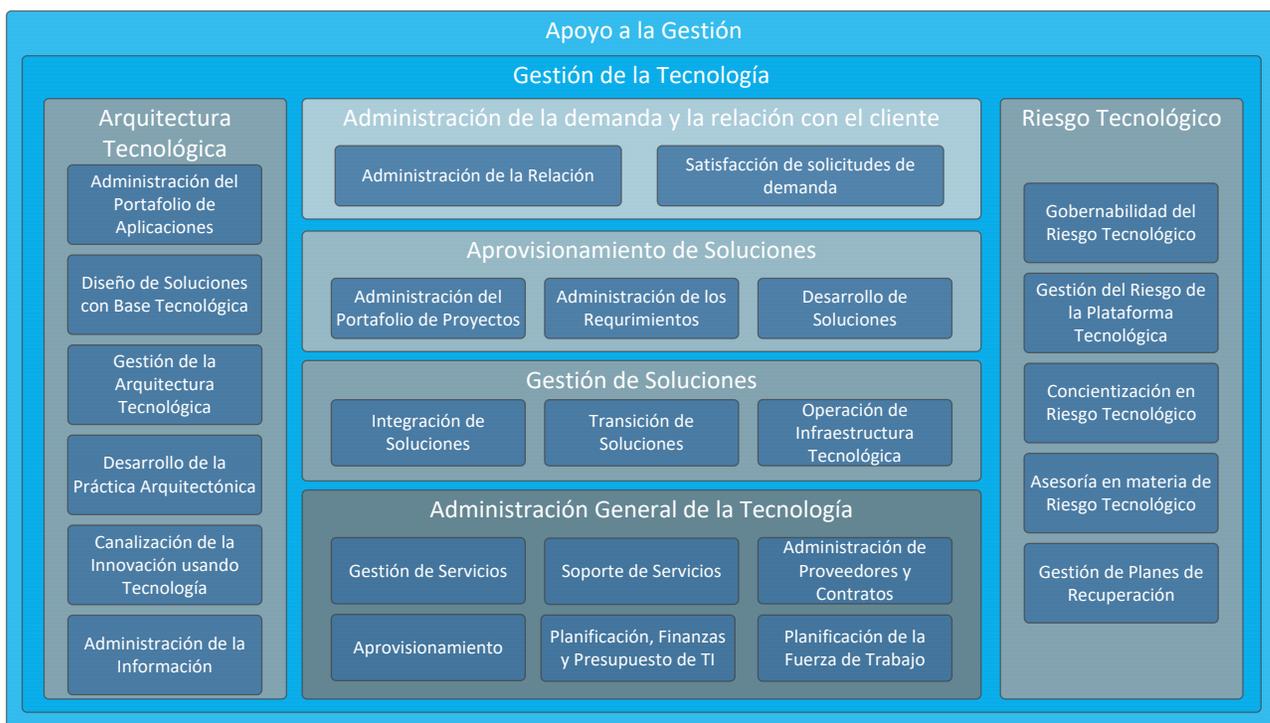


Figura 2: Modelo de capacidades asociado con la capacidad Gestión de la TI

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:

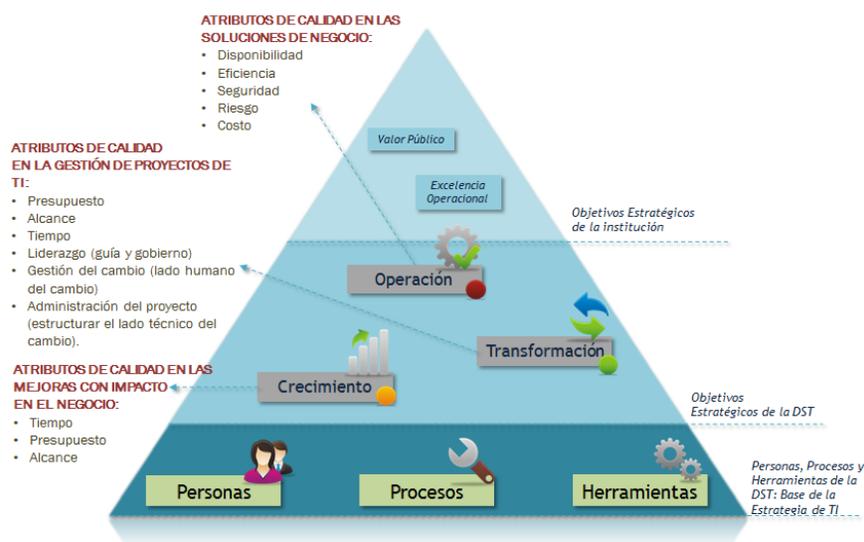


Figura 4: Alineamiento de TI con la Estrategia institucional.

- **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*):

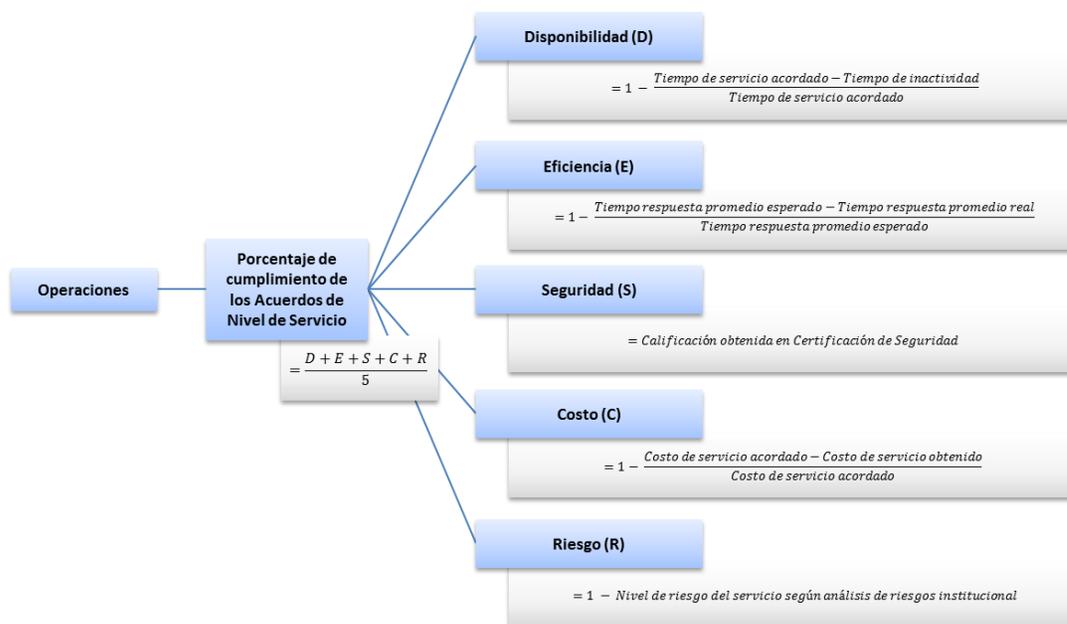
- *Costeo directo* para aquellas actividades relacionadas con proyectos, mejoras y defectos.
- Para lo que corresponde al costo de las estaciones de trabajo, este se asigna mediante un *porcentaje de uso* que se calcula según la cantidad de plazas asignadas a cada división, sin tomar en cuenta las plazas 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.

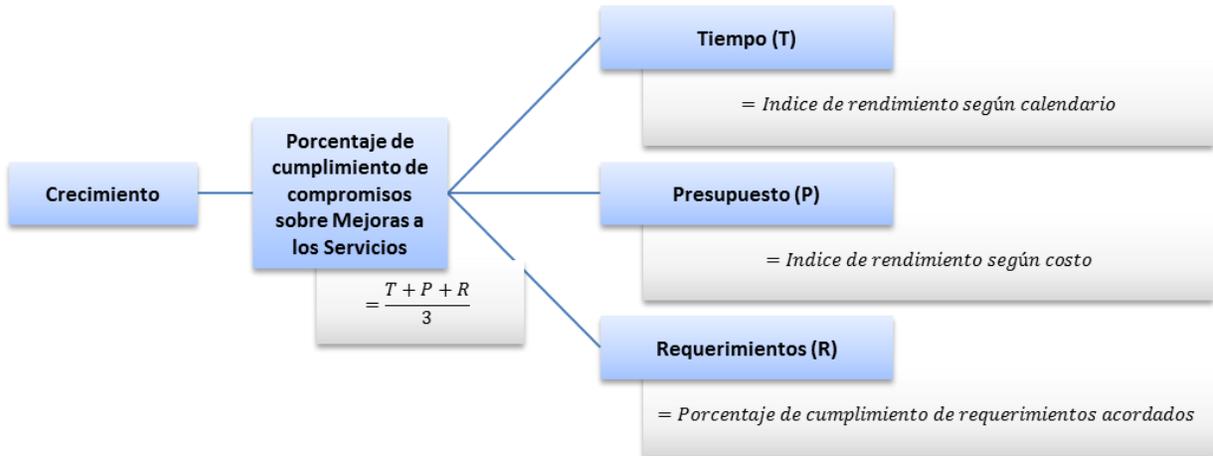
4.4 Métricas

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

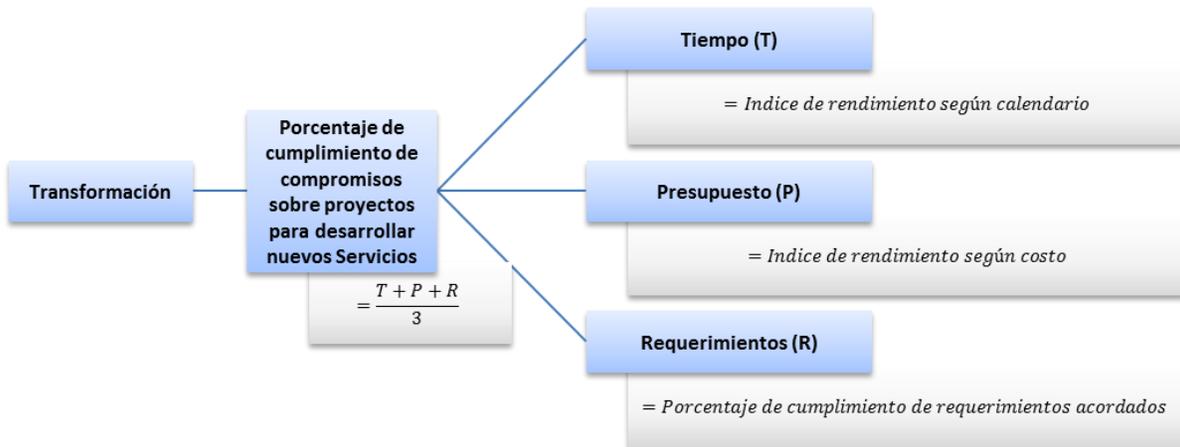
- **Operaciones.** Porcentaje de cumplimiento de los atributos de calidad establecidos en cada uno de los Acuerdos de Nivel de Servicio.



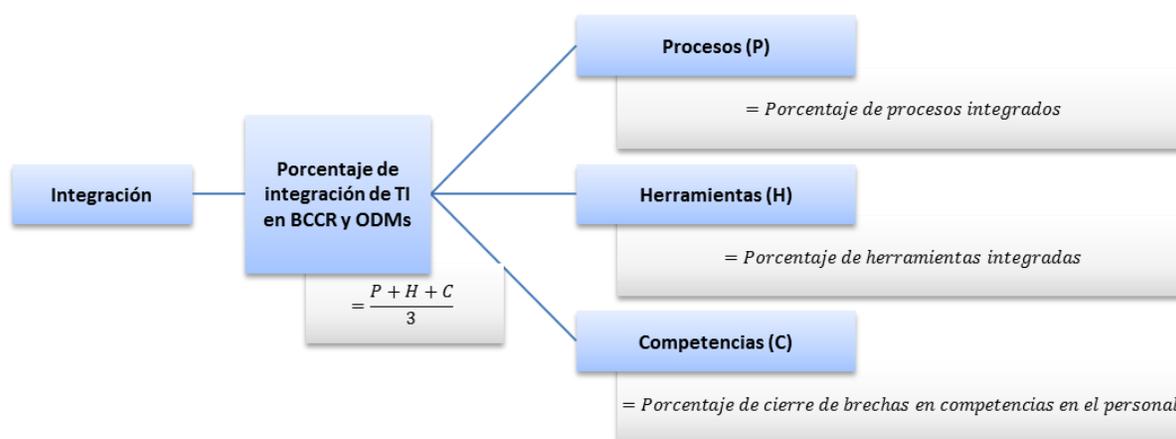
- **Crecimiento.** Porcentaje de cumplimiento de los compromisos acordados con las Divisiones y ODM sobre cada mejora realizada a los Servicios.



- **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 macro-prudencial, 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 re-organizativo (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 edificios⁶, 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.

⁶ 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 aprovisionar 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 redundará 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

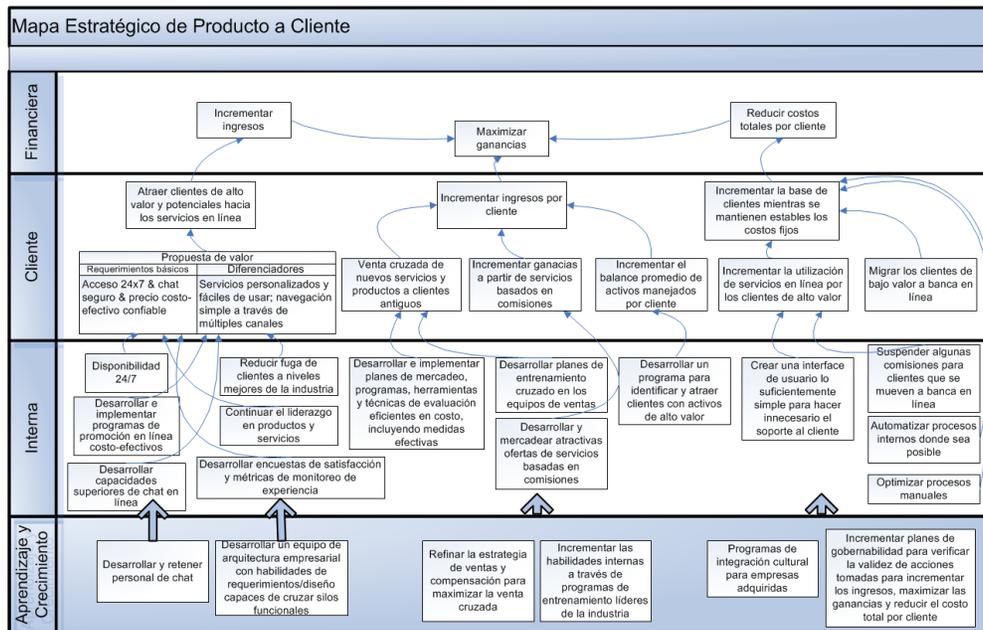
El siguiente es un ejemplo de un modelo de capacidades de una empresa de manufactura de electrónicos.



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.

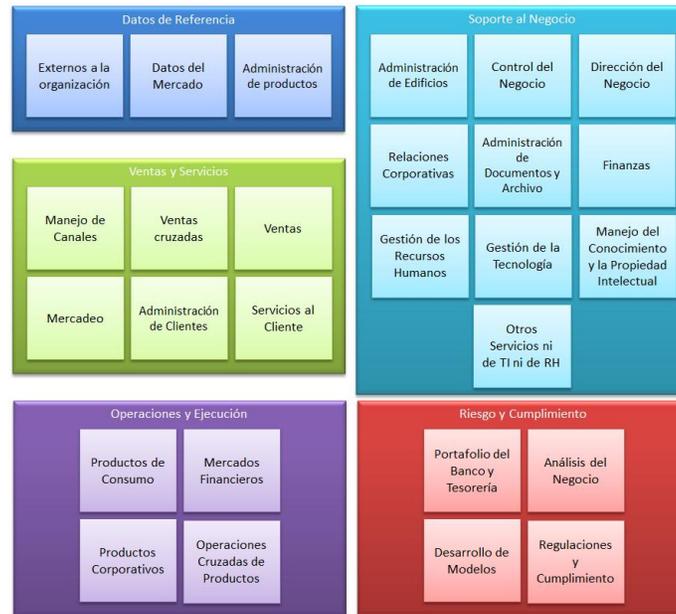
7.2.3 Cómo se usa

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.

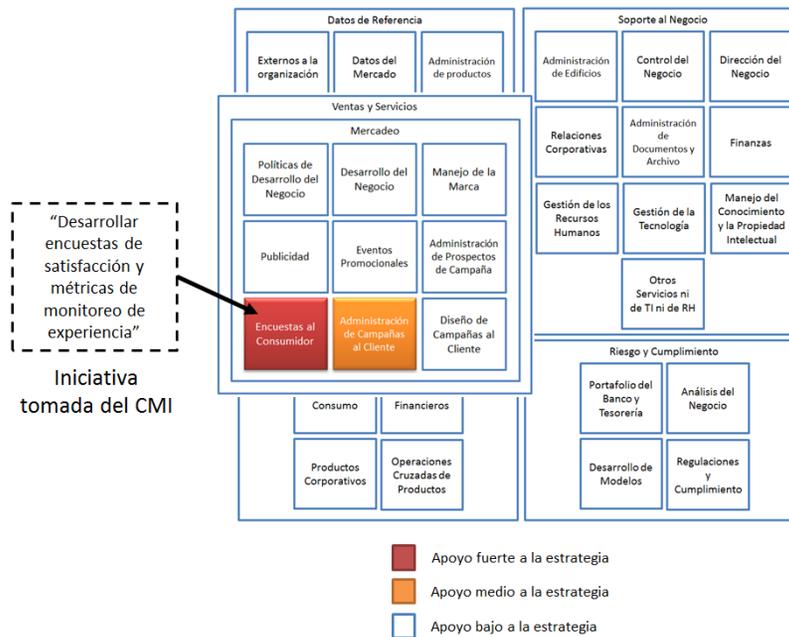
Por otro lado, asúmase el siguiente mapa de capacidades que describe el estado actual de esa organización. Éste es tomado del BIAN (Banking Industry Architecture Network), un modelo de referencia para la industria de la banca comercial.



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.



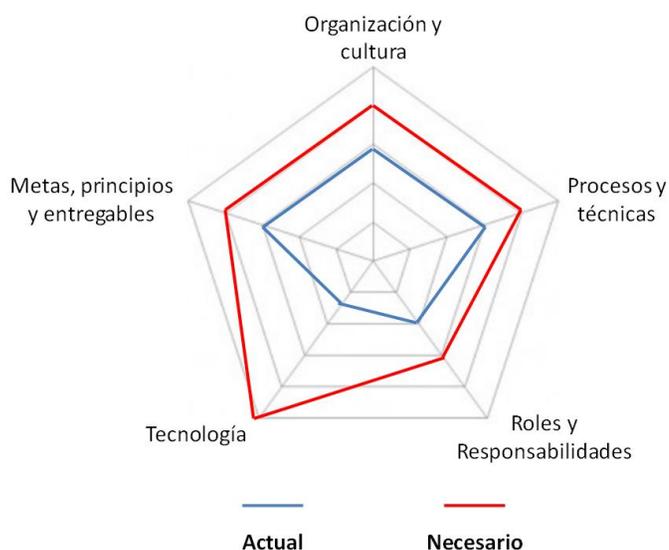
Posterior a esa identificación, **se hace una priorización de cuáles capacidades serán las más importantes** a desarrollar para alcanzar esa estrategia. En la imagen anterior eso se evidencia con un código de colores. No todas las capacidades tienen la misma prioridad para la estrategia. Además, para 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

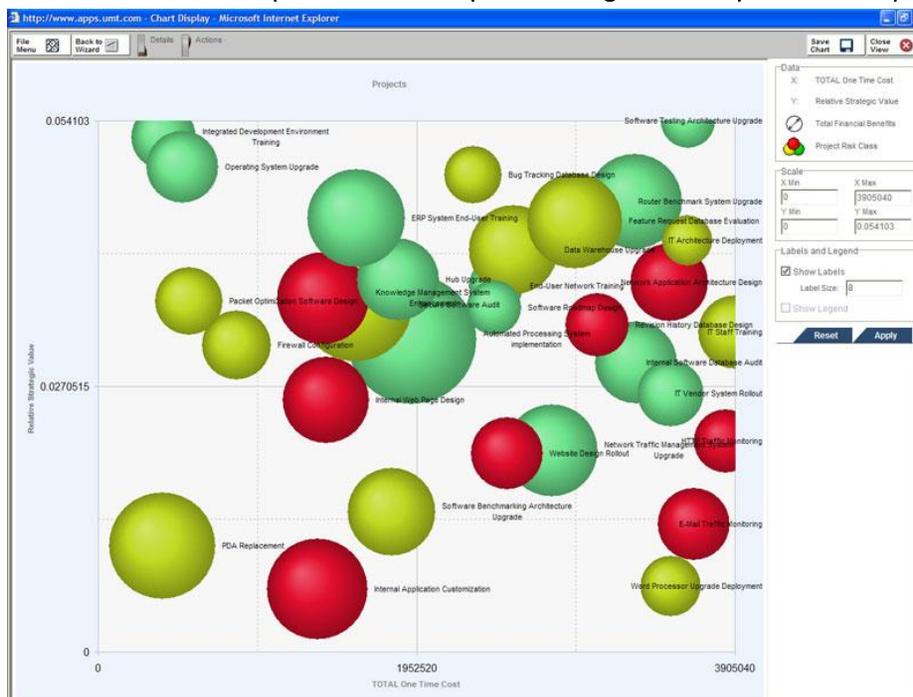
A **partir de la diferencia identificada** en esas capacidades **se desarrollan casos de negocio que formulan y evalúan alternativas de solución** que eleven el nivel de la capacidad al necesario, tomando en cuenta factores como el riesgo y el financiero. Por ejemplo, un **experto en mercadotecnia** 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 realiza **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

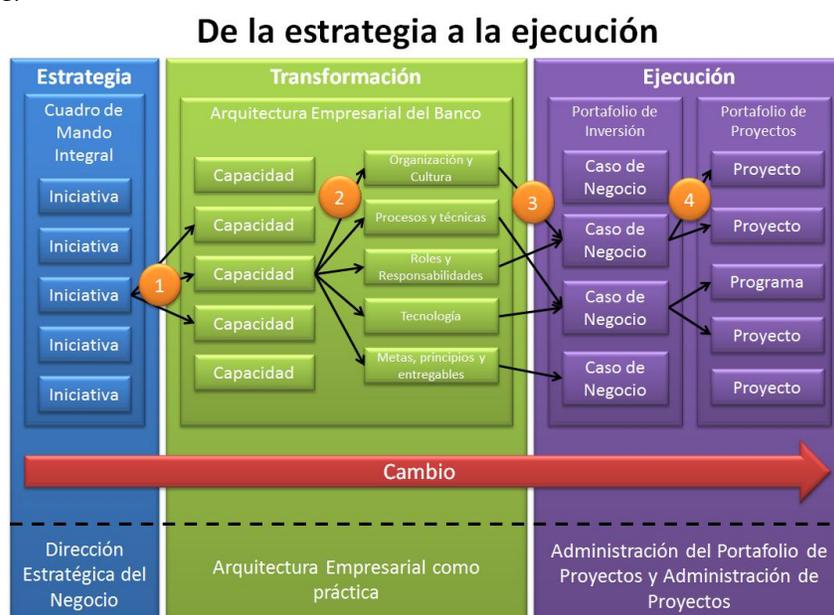
en el nivel de madurez que otras necesitarán a futuro. Esa **planificación del desarrollo del negocio la ejecuta el arquitecto empresarial de la mano de mapas de ruta** y otras herramientas de arquitectura.

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.



7.2.4 Aplicación en el Banco Central de Costa Rica

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

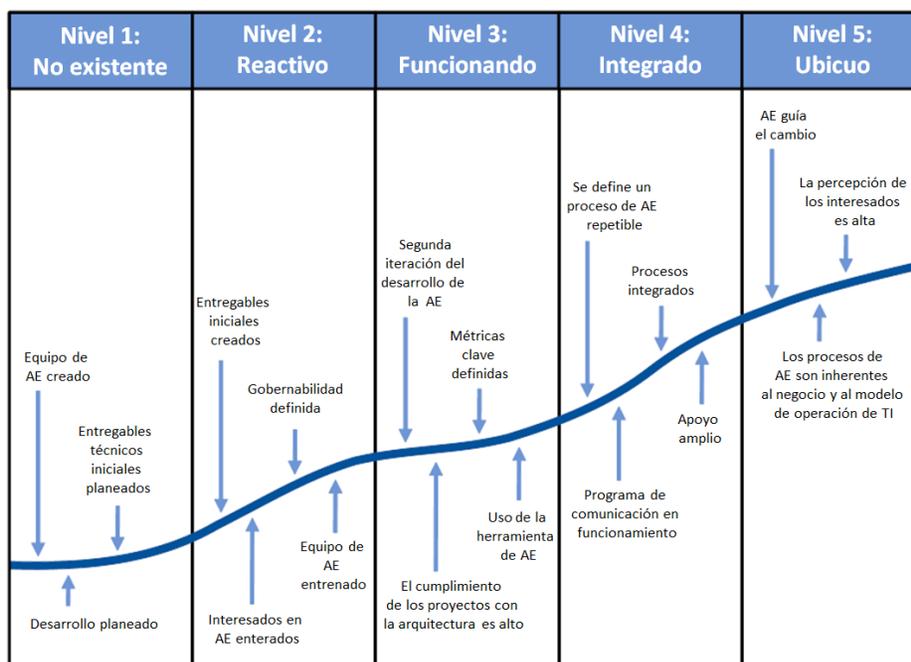
experiencia colectiva de Gartner en el trabajo con organizaciones que han desarrollado sus programas por más de 15 años.

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.

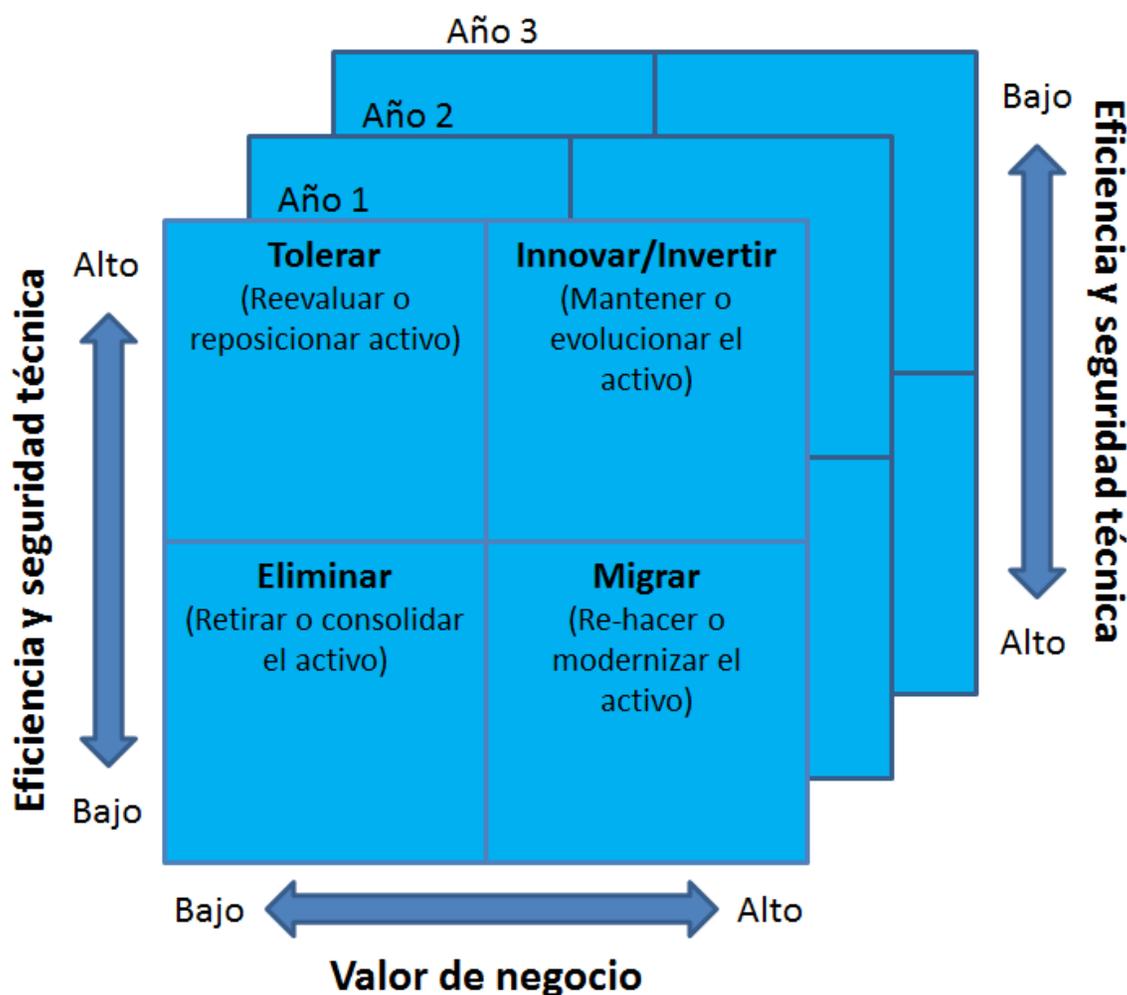
| Característica | Registro | Único | Innovación |
|--------------------------|--|--|--|
| Procesos | Bien entendidos, cambio lento, altamente integrados | Bien entendidos, únicos, altamente configurables, autónomos | Únicos, no muy bien entendidos, dinámicos y <i>ad hoc</i> |
| Datos | Altamente estructurados, 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 los datos no permite 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 los 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 Órganos 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.

8. PLAN DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL



SUPEN- POI - Presupuesto 2018.docx

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

Contenido

| | |
|--|----------|
| OBJETIVO | 2 |
| ESFUERZOS DE CAPACITACIÓN DE NATURALEZA TÉCNICA Y ACADÉMICA | 3 |
| Programa de Capacitación Institucional | 3 |
| Becas para estudios superiores | 11 |
| Formación Interna | 12 |

OBJETIVO

La Superintendencia de Pensiones (SUPEN) 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. Asimismo, en el cumplimiento de la filosofía institucional, la SUPEN debe ser un referente técnico en materia de normativa, supervisión y comunicación como parte del fortalecimiento del sistema de pensiones costarricense.

Es por ello que la capacitación es una labor que debe encontrarse ligada con el plan estratégico institucional, aplicándose de manera organizada, sistemática y permanente, enfocada en conseguir que los colaboradores alcancen los conocimientos (teóricos y prácticos), las habilidades y actitudes requeridas para lograr un desempeño óptimo.

La capacitación y el desarrollo del capital humano de la Superintendencia de Pensiones, debe dirigirse a satisfacer la necesidad de dotar al personal de un conocimiento técnico especializado y en constante actualización con el fin de cumplir con la misión y hacer realidad la visión de la institución.

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 provee una actualización constante conforme a las cambiantes exigencias del entorno.

Mediante este documento se establecen las necesidades de capacitación para el año 2018, requeridas para que el personal de la Superintendencia de Pensiones 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 2018 por tema y dependencia. Cabe destacar, que para dicho período se aprobó un presupuesto de **¢101.510.720,00 millones de colones**.

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

Es responsabilidad de cada encargado de proceso la coordinación con el Área de Comunicación y Servicios, para la contratación de cursos específicos, programas de carácter técnico y becas para estudios superiores.

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 encomendadas.

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 dependencias y cantidad de funcionarios de la Superintendencia que se verán beneficiados por la formación, así como otros detalles necesarios que esto conlleva.

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

Programa de Capacitación Institucional

Es importante mencionar que las prioridades de formación definidas por los Encargados de Proceso para el período 2018, se encuentran vinculadas a los temas medulares establecidos en el **Programa de Capacitación Institucional correspondiente al período 2016-2020**, los cuales se encuentran distribuidos en cinco grandes grupos:

1. Divisiones de Supervisión
2. División de Planificación y Normativa
3. División de Asesoría Jurídica
4. Área de Comunicación y Servicios

5. Temas Generales para todas las Dependencias

Al enfocar la capacitación en temas sustantivos, se pretende alcanzar lo siguiente:

- El aprendizaje de técnicas y herramientas especializadas para la adecuada evaluación de la gestión de las entidades supervisadas.
- Crecer en el conocimiento del Sistema Nacional de Pensiones.
- Mejorar las habilidades de comunicación, trabajo en equipo y en general las competencias clave que afecten un adecuado desempeño.
- Contar con un personal altamente calificado y que pueda adaptarse ágilmente a los cambios del entorno.

Según se puede observar, la capacitación general, corresponde a aquella 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 institucional, así como, por dependencia:

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL Necesidades de Formación, Año 2018

*Prioridades definidas por los Encargados de Proceso

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

*Se estará tomando en cuenta lo indicado en la Directriz del CONASSIF en el artículo 12 del acta de la sesión 1117-2014, celebrada el 4 de agosto del 2014; en relación a que en los casos que amerite, se estarán contemplando cupos para la participación de colaboradores de otras dependencias.

| Divisiones de Supervisión | | | | | | | | | | | |
|--|---|-------------|--------------|--|----|---|----|--|---|--|---|
| Tema 1. Gestión integral de riesgos | | | | | | | | | | | |
| TEMA DE FORMACIÓN | OBJETIVO | | | | | | | | | | |
| <p>Modelo de Supervisión Basado en Riesgos en fondos de pensiones / Subtema: Tendencias y modificaciones en los sistemas de pensiones</p> | <p>AJ: Capacitar a los funcionarios en la forma en que se realiza la supervisión bajo un modelo de supervisión basado en riesgos.</p> <p>RCI: Actualización en las mejores prácticas de supervisión basada en riesgos.</p> <p>RC: Conocer prácticas de SBR utilizadas por otros países y contrastarlas con las utilizadas en C.R. para mejorar lo que hacemos.</p> <p>Normativa y Autorizaciones: No detalla objetivo.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">DEPENDENCIA</th> <th style="text-align: right;">Funcionarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>División de Asesoría Jurídica</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>División Supervisión de Regímenes Colectivos</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>División de Planificación y Normativa (Normativa y Autorizaciones)</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> </tbody> </table> | DEPENDENCIA | Funcionarios | División de Asesoría Jurídica | 2 | División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual | 3 | División Supervisión de Regímenes Colectivos | 1 | División de Planificación y Normativa (Normativa y Autorizaciones) | 3 |
| DEPENDENCIA | Funcionarios | | | | | | | | | | |
| División de Asesoría Jurídica | 2 | | | | | | | | | | |
| División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual | 3 | | | | | | | | | | |
| División Supervisión de Regímenes Colectivos | 1 | | | | | | | | | | |
| División de Planificación y Normativa (Normativa y Autorizaciones) | 3 | | | | | | | | | | |
| <p>Modelo de Supervisión Basado en Riesgos (MSBR) / Subtema: Nivel Avanzado</p> | <p>* Finaliza la Capacitación sobre Supervisión basada en Riesgos (quinta y sexta visitas).</p> <p>RC: Capacitar y actualizar al actuario de la División, mediante una pasantía que le permita interactuar con otros actuarios en la forma en que supervisan y califican el riesgo de solvencia en los regímenes de beneficio definido.</p> <p>RCI: Se requiere capacitación complementaria a la que se ha recibido con el contrato con el TC, para profundizar en la supervisión basada en riesgos y en la supervisión de riesgos específicos.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">DEPENDENCIA</th> <th style="text-align: right;">Funcionarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>División Supervisión de Regímenes Colectivos</td> <td style="text-align: right;">11</td> </tr> <tr> <td>División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual</td> <td style="text-align: right;">13</td> </tr> <tr> <td>División de Asesoría Jurídica</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>División de Planificación y Normativa</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> </tbody> </table> | DEPENDENCIA | Funcionarios | División Supervisión de Regímenes Colectivos | 11 | División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual | 13 | División de Asesoría Jurídica | 2 | División de Planificación y Normativa | 2 |
| DEPENDENCIA | Funcionarios | | | | | | | | | | |
| División Supervisión de Regímenes Colectivos | 11 | | | | | | | | | | |
| División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual | 13 | | | | | | | | | | |
| División de Asesoría Jurídica | 2 | | | | | | | | | | |
| División de Planificación y Normativa | 2 | | | | | | | | | | |
| <p>Modelo de Supervisión Basado en Riesgos (MSBR) / Subtema: Nivel Intermedio</p> | <p>Actualización en temas de riesgo de mercado, crédito, liquidez, riesgo estratégico, que permitan mejorar la valoración que el supervisor realiza para determinar el riesgo inherente, los mitigadores y el riesgo residual.</p> <p>Se sugiere un tipo taller, de manera que sea práctico, con datos de regímenes de beneficio definido, guardando obviamente la confidencialidad debida.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">DEPENDENCIA</th> <th style="text-align: right;">Funcionarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>División Supervisión de Regímenes Colectivos</td> <td style="text-align: right;">19</td> </tr> </tbody> </table> | DEPENDENCIA | Funcionarios | División Supervisión de Regímenes Colectivos | 19 | | | | | | |
| DEPENDENCIA | Funcionarios | | | | | | | | | | |
| División Supervisión de Regímenes Colectivos | 19 | | | | | | | | | | |
| <p>Mercados Financieros Nacionales e Internacionales & Derivados Financieros y Notas Estructuradas / Subtema: Operaciones en los mercados internacionales</p> | <p>RC: Brindar capacitación en la forma en que operan los mercados internacionales, para mejorar la SBR en los portafolios de inversiones. Esto en ocasión de que tanto el RIVM como el FICE, están preparándose para invertir en el extranjero. De preferencia, se sugiere buscar un programa a la medida.</p> <p>RCI: Capacitación y actualización de conocimientos necesarios para la supervisión especializada de las inversiones nacionales e internacionales (cursos BNV, gestión de portafolios, etc.).</p> <p>Investigación y Desarrollo: No detalla objetivo.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">DEPENDENCIA</th> <th style="text-align: right;">Funcionarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>División Supervisión de Regímenes Colectivos</td> <td style="text-align: right;">15</td> </tr> <tr> <td>División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>División de Planificación y Normativa (Investigación y Desarrollo)</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> </tbody> </table> | DEPENDENCIA | Funcionarios | División Supervisión de Regímenes Colectivos | 15 | División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual | 5 | División de Planificación y Normativa (Investigación y Desarrollo) | 3 | | |
| DEPENDENCIA | Funcionarios | | | | | | | | | | |
| División Supervisión de Regímenes Colectivos | 15 | | | | | | | | | | |
| División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual | 5 | | | | | | | | | | |
| División de Planificación y Normativa (Investigación y Desarrollo) | 3 | | | | | | | | | | |

| | | |
|---|--|---|
| Mercados Financieros Nacionales e Internacionales & Derivados Financieros y Notas Estructuradas / Subtema: Especialización en Finanzas | <p>Actualizar en temas como los siguientes: * La operativa, negociación y riesgos de instrumentos o valores clasificados en renta fija, renta variable y alternativos. * Plataformas que se utilizan internacionalmente para negociar valores, desde el punto de vista de contratos, comisiones y custodios. * Administración eficiente de portafolios y conocimiento sobre la elaboración de benchmark.</p> <p>Se sugiere una capacitación a la medida, si fuera posible.</p> | <p>Proveedor sugerido: Bolsa Nacional de Valores</p> |
| | <p>DEPENDENCIA División Supervisión de Regímenes Colectivos</p> | <p>Funcionarios 15</p> |
| Mercados Financieros Nacionales e Internacionales & Derivados Financieros y Notas Estructuradas / Subtema: Productos financieros en los mercados internacionales | <p>Investigación y Desarrollo: FRR1 (Level 1, Foundations of Financial Risk / On-line course) Certificación de riesgos financieros y regulación, este módulo básico nos preparará para obtener una comprensión de riesgos de mercado, crédito, operativo y administración de activos y pasivos.</p> <p>RCI: Las operadoras de pensiones han incrementado su inversión en mercados internacionales por tanto se necesitan capacitaciones para dotar a los supervisores de los conocimientos técnicos necesarios relacionados con el funcionamiento de los mercados internacionales y sus instrumentos, para mejorar la calidad de la supervisión. Esta capacitación se inició en el 2016 con el Instituto de Finanzas de New York, en el 2017 no se pudo continuar por razones de presupuesto, por lo cual se propone continuar en el 2018. Además de lo anterior, se propone la certificación CFA para Johnny Monge.</p> | <p>Proveedor sugerido: GARP (Global Association of Risk Professionals)</p> |
| | <p>DEPENDENCIA División de Planificación y Normativa (Investigación y Desarrollo) División Supervisión de Regímenes Colectivos</p> | <p>Funcionarios 2 3</p> |
| Mercados Financieros Nacionales e Internacionales & Derivados Financieros y Notas Estructuradas / Subtema: Acreditación Financial Risk Manager (FRM) | <p>FRR2 (Level 2, Risk and Regulation / On-line course) Conocimientos avanzados y obtención de certificación.</p> | <p>Proveedor sugerido: GARP (Global Association of Risk Professionals)</p> |
| | <p>DEPENDENCIA División de Planificación y Normativa (Investigación y Desarrollo)</p> | <p>Funcionarios 2</p> |
| Supervisión de TI | <p>RCI: Actualizar y capacitar al supervisor de TI y a los supervisores principales en temas relacionados con auditoría de sistemas o evaluación del riesgo de TI.</p> <p>RC: Actualizar al supervisor de TI en temas de riesgos asociados al uso de TI en las actividades significativas de los RC. Mantener al día a los supervisores principales, en temas generales de TI, que aumenten su criterio en cuanto a los riesgos asociados a esta materia en los RC.</p> | |
| | <p>DEPENDENCIA División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual División Supervisión de Regímenes Colectivos</p> | <p>Funcionarios 3 5</p> |
| Métodos cuantitativos para análisis de riesgos (estadística, econometría, matemática) / Subtema: Nivel Avanzado | <p>Los supervisores de RCI requieren un alto grado de destreza en herramientas para el análisis de datos, ya que la información de inversiones y de afiliados que administran las operadoras se conservan en bases de datos de gran tamaño y diversa estructuración y complejidad (por ejemplo, capacitación en R y otras herramientas para análisis de modelos de riesgos).</p> | |
| | <p>DEPENDENCIA División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual</p> | <p>Funcionarios 7</p> |
| Mercados Financieros Internacionales / Subtema: Productos, servicios y funcionamiento de los mercados financieros internacionales | <p>Normativa y Autorizaciones: Capacitar a los funcionarios sobre los productos, servicios y funcionamiento de los mercados financieros internacionales.</p> <p>RCI: Capacitar a los supervisores sobre los productos, servicios y funcionamiento de los mercados financieros internacionales, para mejorar la supervisión.</p> | <p>Proveedor sugerido: Instituto Estudios Bursátiles Madrid</p> |
| | <p>DEPENDENCIA División de Planificación y Normativa (Normativa y Autorizaciones) División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual</p> | <p>Funcionarios 3 3</p> |

| Tema 2. Gobierno Corporativo | | |
|--|--|---|
| TEMA DE FORMACIÓN | OBJETIVO | |
| Gobierno Corporativo | AJ: Capacitar a los funcionarios en el gobierno corporativo de los supervisados para coadyuvar en el ejercicio de la supervisión. | Proveedor sugerido: Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica |
| | RCI: Actualización en temas de gobierno corporativo para efectos de supervisión. | |
| | RC: Mejorar conocimientos en análisis de gobierno corporativo en los RC. | |
| | DEPENDENCIA | Funcionarios |
| | División de Asesoría Jurídica | 4 |
| | División Supervisión de Regímenes Colectivos | 3 |
| | División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual | 2 |
| Tema 3. Financiero - Contable | | |
| TEMA DE FORMACIÓN | OBJETIVO | |
| Temas de actualidad económica | AJ: Actualizar a los funcionarios en temas de economía nacional e internacional. | Proveedor sugerido: CEFSA (Consejeros Económicos y Financieros, S.A.) |
| | RCI: Actualización sobre la realidad económica y financiera, nacional e internacional, necesaria para la evaluación de riesgos. | |
| | RC: Actualizar conocimientos sobre el entorno económico y financiero, nacional e internacional, para lograr una mejor comprensión de oportunidades y amenazas que afecten los riesgos de los RC. | |
| | Investigación y Desarrollo: Por ser la instancia responsable de apoyar al Despacho y a otras áreas en aspectos técnicos es necesario mantener actualizado a los funcionarios que llevarán a cabo los informes. | |
| | Normativa y Autorizaciones: Por constituir regulación técnica de carácter económico-financiero. | |
| | DEPENDENCIA | |
| | División de Asesoría Jurídica | 3 |
| | División Supervisión de Regímenes Colectivos | 3 |
| | División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual | 2 |
| | División de Planificación y Normativa (Investigación y Desarrollo) | 2 |
| | División de Planificación y Normativa (Normativa y Autorizaciones) | 3 |
| NIIF y NIAS | RCI: Actualización sobre los ajustes anuales en las NIIF, relativas a los fondos y a las entidades gestoras. | |
| | RC: Actualizar en los cambios a las NIIF, en especial las trascendentales en regímenes de pensiones de beneficio definido. | |
| | DEPENDENCIA | |
| | División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual | 6 |
| | División Supervisión de Regímenes Colectivos | 6 |
| Tema 4. Actuarial | | |
| TEMA DE FORMACIÓN | OBJETIVO | |
| Técnicas Actuariales & Demografía | AJ: Capacitar a los funcionarios en la ciencia actuarial con el fin de brindar información clara y precisa a los usuarios de la SUPEN. | Proveedor sugerido: CIESS (Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social) |
| | RC: Proporcionar conocimientos en asuntos actuariales propios de los regímenes de beneficio definido que manejan recursos. | |
| | Investigación y Desarrollo: Mantener actualizada y profundizar aspectos relacionados con pensiones a actuarios que deben realizar estudios y soporte técnico. | |
| | DEPENDENCIA | |
| | División de Asesoría Jurídica | 1 |
| | División Supervisión de Regímenes Colectivos | 1 |
| | División de Planificación y Normativa (Investigación y Desarrollo) | 1 |
| Otros cursos (Organismos internacionales) | Actualizar al actuario de SUPEN a través de alguna conferencia internacional relacionada con temas actuariales de la seguridad social, de manera que los conocimientos adquiridos y los contactos realizados, mejoren la manera de supervisar el riesgo de solvencia en los regímenes de beneficio definido. | Proveedor sugerido: International Actuarial Association |
| | DEPENDENCIA | Funcionarios |
| | División Supervisión de Regímenes Colectivos | 1 |

| Tema 5. Legislación en materia de pensiones | | |
|---|---|--|
| TEMA DE FORMACIÓN | OBJETIVO | |
| Auditoría Forense y Legitimación de Capitales | AJ: Actualizar a los funcionarios en materia de prevención contra la legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo. | Proveedor sugerido: CEAS Consultores CCSA Int. S.A., (CEAS - Costa Rica y CIPLAD) |
| | RCI: Actualización en temas relacionados con la Ley 8204 y las APNFD. | |
| | DEPENDENCIA División de Asesoría Jurídica División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual | Funcionarios 1 4 |
| División de Planificación y Normativa | | |
| Planificación (Investigación y Desarrollo) | | |
| TEMA DE FORMACIÓN | OBJETIVO | |
| Administración de Proyectos / Subtema: Actualización | Compartir experiencias y actualización sobre técnicas en la administración de proyectos y portafolios de proyectos: Congreso anual del Capítulo Costa Rica o bien Congreso Global que se lleva a cabo en Estados Unidos. | Proveedor sugerido: PMI |
| | DEPENDENCIA División de Planificación y Normativa (Investigación y Desarrollo) | Funcionarios 2 |
| Administración de Proyectos / Subtema: Nivel Avanzado | Curso de formación o preparación para optar por PMP. | Proveedor sugerido: Universidad de Costa Rica (UCR) |
| | DEPENDENCIA División de Planificación y Normativa | Funcionarios 2 |
| Administración de Proyectos / Subtema: Nivel Intermedio | Investigación y Desarrollo: Profundizar conocimientos y obtener certificación en metodologías ágiles (ej. Scrum) ya que somos responsables de gestionar los proyectos y servir de enlaces con TI del BCCR que utiliza esa metodología. | |
| | Normativa y Autorizaciones: Capacitar a los funcionarios en la metodología de administración de proyectos de Normativa. | |
| DEPENDENCIA División de Planificación y Normativa | Funcionarios 5 | |
| Ciencia de datos | Brindar técnicas actuales para análisis, extracción y presentación de datos mediante el Programa de Experto en Minería de Datos. | Proveedor sugerido: PROMiDAT Iberoamericano |
| | DEPENDENCIA División de Planificación y Normativa (Investigación y Desarrollo) | Funcionarios 2 |
| Ciencia de datos / Subtema: Herramientas y sistemas | Cursos on-line para análisis de datos necesario para analizar información de la base de datos y mejorar las salidas. Entre los proveedores tenemos a Data CAM/Coursera (R, Python, etc.). | |
| | DEPENDENCIA División de Planificación y Normativa (Investigación y Desarrollo) | Funcionarios 5 |
| Normativa y Autorizaciones | | |
| TEMA DE FORMACIÓN | OBJETIVO | |
| Derecho de los mercados financieros internacionales | Considerando la creciente tendencia a la internacionalización de las inversiones, se requiere capacitar a los funcionarios del Proceso de Normativa y Autorizaciones sobre el funcionamiento de los mercados internacionales y los productos y servicios que este ofrece. | Proveedor sugerido: Instituto Estudios Bursátiles Madrid |
| | DEPENDENCIA División de Planificación y Normativa (Normativa y Autorizaciones) | Funcionarios 3 |
| Derecho de los mercados financieros internacionales / Subtema: Herramientas y sistemas | Capacitar a los funcionarios del proceso de Normativa y Autorizaciones en la regulación aplicable a los mercados financieros internacionales. | Proveedor sugerido: Instituto Estudios Bursátiles Madrid |
| | DEPENDENCIA División de Planificación y Normativa (Normativa y Autorizaciones) | Funcionarios 3 |

| División de Asesoría Jurídica | | | | | | | | | | | |
|--|--|-------------|--------------|---|----|--|---|-------------------------------|---|--|---|
| TEMA DE FORMACIÓN | OBJETIVO | | | | | | | | | | |
| <p>Temas varios de índole jurídico</p> | <p>AJ: Actualizar a los abogados de la División en aspectos relacionados con los siguientes subtemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Procedimiento Administrativo Ordinario (derecho laboral y disciplinario) *Solo DAJ* •Código Procesal Contencioso Administrativo (jurisdicción) •Reforma al Código Procesal Civil <p>Normativa y Autorizaciones: Actualizar a los abogados en aspectos relacionados con la jurisdicción contencioso administrativa. En lo concerniente al proceso de autorizaciones y las consecuencias de los incumplimientos y las responsabilidades derivadas del nuevo Código Procesal Civil.</p> | | | | | | | | | | |
| <p>Proveedor sugerido: Auros Formación Empresarial S.A.</p> | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">DEPENDENCIA</th> <th style="text-align: right;">Funcionarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>División de Asesoría Jurídica</td> <td style="text-align: right;">6</td> </tr> <tr> <td>División de Planificación y Normativa (Normativa y Autorizaciones)</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> </tbody> </table> | | DEPENDENCIA | Funcionarios | División de Asesoría Jurídica | 6 | División de Planificación y Normativa (Normativa y Autorizaciones) | 3 | | | | |
| DEPENDENCIA | Funcionarios | | | | | | | | | | |
| División de Asesoría Jurídica | 6 | | | | | | | | | | |
| División de Planificación y Normativa (Normativa y Autorizaciones) | 3 | | | | | | | | | | |
| Área de Comunicación y Servicios | | | | | | | | | | | |
| TEMA DE FORMACIÓN | OBJETIVO | | | | | | | | | | |
| <p>Temas varios de índole administrativo</p> | <p>Actualización de conocimientos en materia administrativa, que incluyen subtemas tales como: contratación administrativa y formulación presupuestaria; gestión del recurso humano; secretariado, servicio al cliente y archivística; mecánica y electricidad. Lo anterior, con el objetivo de apoyar las labores sustantivas de la organización a través de la dotación de los recursos humanos, materiales, financieros y servicios administrativos necesarios para su buen funcionamiento.</p> | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">DEPENDENCIA</th> <th style="text-align: right;">Funcionarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Área de Comunicación y Servicios</td> <td style="text-align: right;">14</td> </tr> </tbody> </table> | | DEPENDENCIA | Funcionarios | Área de Comunicación y Servicios | 14 | | | | | | |
| DEPENDENCIA | Funcionarios | | | | | | | | | | |
| Área de Comunicación y Servicios | 14 | | | | | | | | | | |
| Temas Generales para todas las Dependencias * | | | | | | | | | | | |
| Tema 1. Seguridad Social | | | | | | | | | | | |
| TEMA DE FORMACIÓN | OBJETIVO | | | | | | | | | | |
| <p>Seguridad Social / Subtema: Actualización</p> | <p>AJ: Actualizar a los funcionarios en temas relacionados con la seguridad social en general y específicamente sobre pensiones, tendencias actuales y perspectivas.</p> <p>RCI: Actualización en temas de pensiones, inversiones , gobierno corporativo y tecnologías de información en los sistemas de pensiones.</p> <p>RC: Brindar conocimientos nuevos y actualizar en temas actuariales con el "Taller lenguaje actuarial en la seguridad social", "Diplomado semipresencial seguros de pensiones". A través del CIESS se pueden obtener becas.</p> <p>Normativa y Autorizaciones: Actualizar a los funcionarios en temas relacionados con la seguridad social en general y específicamente sobre pensiones, tendencias actuales y perspectivas.</p> | | | | | | | | | | |
| <p>Proveedor sugerido: CIESS (Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social)</p> | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">DEPENDENCIA</th> <th style="text-align: right;">Funcionarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>División Supervisión de Regímenes Colectivos</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>División de Asesoría Jurídica</td> <td style="text-align: right;">8</td> </tr> <tr> <td>División de Planificación y Normativa (Normativa y Autorizaciones)</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> </tbody> </table> | | DEPENDENCIA | Funcionarios | División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual | 4 | División Supervisión de Regímenes Colectivos | 3 | División de Asesoría Jurídica | 8 | División de Planificación y Normativa (Normativa y Autorizaciones) | 3 |
| DEPENDENCIA | Funcionarios | | | | | | | | | | |
| División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual | 4 | | | | | | | | | | |
| División Supervisión de Regímenes Colectivos | 3 | | | | | | | | | | |
| División de Asesoría Jurídica | 8 | | | | | | | | | | |
| División de Planificación y Normativa (Normativa y Autorizaciones) | 3 | | | | | | | | | | |
| <p>Pensiones y tendencias internacionales</p> | <p>PyN: Programa de pensiones para profundizar en tendencias e innovaciones sobre pensiones.</p> <p>RCI: Interesa participar en conferencias mundiales, sobre la realidad actual y perspectivas de los sistemas de pensiones mundiales (por ej. Pensions Core Course del Banco Mundial, London School of Economics, eventos de FIAP y AIOS).</p> | | | | | | | | | | |
| <p>Proveedor sugerido: Banco Mundial</p> | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">DEPENDENCIA</th> <th style="text-align: right;">Funcionarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>División de Planificación y Normativa</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> </tbody> </table> | | DEPENDENCIA | Funcionarios | División de Planificación y Normativa | 4 | División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual | 5 | | | | |
| DEPENDENCIA | Funcionarios | | | | | | | | | | |
| División de Planificación y Normativa | 4 | | | | | | | | | | |
| División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual | 5 | | | | | | | | | | |

| Tema 3. Competencias | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-------------|--------------|---|----|--|----|--|---|-------------------------------|---|----------------------------------|----|
| TEMA DE FORMACIÓN | OBJETIVO | | | | | | | | | | | | |
| 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 y el perfil ideal de competencias establecidas en los descriptivos y perfiles de los puestos que componen la SUPEN, 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> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">DEPENDENCIA</th> <th style="text-align: right;">Funcionarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual</td> <td style="text-align: right;">23</td> </tr> <tr> <td>División Supervisión de Regímenes Colectivos</td> <td style="text-align: right;">16</td> </tr> <tr> <td>División de Planificación y Normativa</td> <td style="text-align: right;">7</td> </tr> <tr> <td>División de Asesoría Jurídica</td> <td style="text-align: right;">8</td> </tr> <tr> <td>Área de Comunicación y Servicios</td> <td style="text-align: right;">13</td> </tr> </tbody> </table> | DEPENDENCIA | Funcionarios | División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual | 23 | División Supervisión de Regímenes Colectivos | 16 | División de Planificación y Normativa | 7 | División de Asesoría Jurídica | 8 | Área de Comunicación y Servicios | 13 |
| DEPENDENCIA | Funcionarios | | | | | | | | | | | | |
| División Supervisión de Regímenes Capitalización Individual | 23 | | | | | | | | | | | | |
| División Supervisión de Regímenes Colectivos | 16 | | | | | | | | | | | | |
| División de Planificación y Normativa | 7 | | | | | | | | | | | | |
| División de Asesoría Jurídica | 8 | | | | | | | | | | | | |
| Área de Comunicación y Servicios | 13 | | | | | | | | | | | | |
| Técnicas gerenciales y gestión de personal | <p>AJ: Capacitar a los funcionarios en técnicas eficientes para la administración de la División.</p> <p>RC: Capacitar a supervisores principales y directores en administración de personal y organización del trabajo, lo cual contribuye al cierre de brechas de algunos, así como a mejorar conocimientos.</p> <p>Normativa y Autorizaciones: Necesidad detectada en la competencia "Organización del trabajo" de acuerdo a lo observado en el quehacer diario.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">DEPENDENCIA</th> <th style="text-align: right;">Funcionarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>División de Asesoría Jurídica</td> <td style="text-align: right;">6</td> </tr> <tr> <td>División Supervisión de Regímenes Colectivos</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>División de Planificación y Normativa (Normativa y Autorizaciones)</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Proveedor sugerido: Asesorías Creativas en Desarrollo Integral, S.A.</p> | DEPENDENCIA | Funcionarios | División de Asesoría Jurídica | 6 | División Supervisión de Regímenes Colectivos | 3 | División de Planificación y Normativa (Normativa y Autorizaciones) | 3 | | | | |
| DEPENDENCIA | Funcionarios | | | | | | | | | | | | |
| División de Asesoría Jurídica | 6 | | | | | | | | | | | | |
| División Supervisión de Regímenes Colectivos | 3 | | | | | | | | | | | | |
| División de Planificación y Normativa (Normativa y Autorizaciones) | 3 | | | | | | | | | | | | |

* Respecto a los restantes temas generales incluidos en el plan de capacitación quinquenal: **Tema 4. Gestión de Calidad y Control Interno; Tema 5. Planes de emergencias, contingencias y continuidad del negocio y; Tema 6. Gestión Ambiental Institucional;** en el momento en que surja un requerimiento de capacitación, se estarán registrando en el Sistema Gestión de Personal (SGP) como una "modificación al plan".

El **Tema 7. Costeo ABC**, ya no es una necesidad de formación, por lo que no se volverá a registrar dentro del Plan de Capacitación ni en el SGP (según lo indicado por el responsable en SUPEN del proyecto, José Arias).

Finalmente, no fueron registradas necesidades de formación ligadas a los temas **2. Actualización del conocimiento sobre la Ley de Protección al Trabajador y 8. Desarrollo de valores institucionales, ética y compromiso.**

Becas para estudios superiores

En relación con este apartado, los Encargados de Proceso no presentaron solicitudes de becas, no obstante, según lo indicado por algunos de ellos, estarán al pendiente de la oferta formativa del CIESS (Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social) a efecto de proponer funcionarios en los diferentes posgrados en Seguridad Social que ofrece dicho organismo.

Según lo expuesto, se aprobó un presupuesto de **¢3.700.000,00 millones de colones** para el período 2018.

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.

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*⁷, los funcionarios beneficiados deberán transmitir los conocimientos adquiridos, ya sea a través de charlas de extensión, sesiones de trabajo, envío del material del evento mediante correo electrónico o cualquier otro medio que crea pertinente, a los compañeros de la dependencia a la cual pertenece (o a compañeros de otras dependencias, según el tema de que se trate).

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

Podrán abordarse temas resultantes en cambios de normativa vigente o temas relativos a nueva normativa emitida, 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 aspectos que atañen con la calidad de las tareas efectuadas por el personal de la institución.

Finalmente, el Encargado de Proceso comunicará, 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.

⁷ Comprende 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 de alto costo que se lleven a cabo ya sea dentro o fuera del país. En casos de formación recibida en el exterior, es de carácter obligatorio brindar la charla de extensión.

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

| PATRONO / TI / AV AL DIA | |
|--------------------------|-----------------------------|
| NOMBRE | BANCO CENTRAL DE COSTA RICA |
| LUGAR DE PAGO | OFI. CENTRALES |
| SITUACIÓN | |

Consulta realizada a la fecha: **27/09/2017**

9. DIRECTRICES PARA LA FORMULACIÓN DEL POI – PRESUPUESTO 2018

5 de julio del 2017
JD-5777/08

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 artículo 8 del acta de la sesión 5777-2017, celebrada el 3 de julio del 2017,

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 Ente Emisor.
- B. Mediante el artículo 17, del acta de la sesión 5500-2011, del 8 junio del 2011, se aprobaron las *Políticas de Junta Directiva para la gestión presupuestaria en el Banco Central de Costa Rica y sus reformas*.
- C. Las Políticas de Junta Directiva constituyen parte del marco de referencia para la elaboración del Plan de Presupuesto del 2017.
- D. La *Política de Alto Nivel para la Gestión Presupuestaria en el Banco Central de Costa Rica* 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 tal 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.
- Deben realizarse estimaciones precisas con el fin de minimizar, en lo posible, el uso de variaciones al presupuesto. Las variaciones al presupuesto se realizan en forma controlada en cuanto a cantidad y deben corresponder a situaciones excepcionales o de extrema necesidad.

E. Con la Política de Alto Nivel, se establecieron políticas específicas para la Formulación del Presupuesto del Banco Central de Costa Rica y éstas 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; indicadores para la gestión y los proyectos que permitan evaluar el logro de los objetivos estratégicos y estimaciones precisas y actividades adecuadamente planificadas para minimizar el uso de modificaciones presupuestarias.
- El presupuesto se divide en tres categorías: Presupuesto financiero; presupuesto de operación; y presupuesto de inversión.
- 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 de Costa Rica 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.

dispuso en firme:

1. Aprobar los Parámetros para la Formulación del Presupuesto del 2018, según el

siguiente texto:

i. Base del presupuesto

La formulación del presupuesto de la operativa regular para el 2018 (excluyendo compromisos, nueva operativa y lo correspondiente a billetes y monedas), se realizará con base en la identificación de los recursos necesarios para los distintos programas y no determinando un porcentaje de variación respecto al presupuesto del período anterior (base cero).

ii. Provisión para incrementos salariales.

La provisión para el pago de incrementos salariales, de acuerdo con la metodología adjunta del cálculo del Departamento de Gestión del Factor Humano será de un 1,0%.

iii. 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 forma dupliquen esos costos.

iv. Cumplimiento del marco regulatorio

La formulación presupuestaria del 2018 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.

v. Compromisos presupuestarios

Considerar en la formulación del presupuesto 2018 las partidas correspondientes para la atención de aquellos gastos comprometidos durante el presente periodo, que se prevén, quedarán pendientes de pago. Si estos compromisos pudieran ser atendidos con el presupuesto 2017, en atención a las políticas para la gestión presupuestaria, deberán congelarse.

2. Dejar establecido que la inflación proyectada para efectos de la *Metodología para la definición de la Provisión Presupuestaria para cubrir los incrementos salariales en el 2018*, sea del 3%.

Atentamente,

 Documento suscrito mediante firma digital.

Jorge Monge Bonilla
Secretario General

11 de agosto del 2017
CNS-1351/06
CNS-1352/07

Señores
Javier Cascante Elizondo, *Superintendente*
SUPERINTENDENCIA GENERAL DE
ENTIDADES FINANCIERAS

Alvaro Ramos Chaves, *Superintendente*
SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES

Tomás Soley Pérez, *Superintendente*
SUPERINTENDENCIA GENERAL
DE SEGUROS

Isaac Castro Esquivel, *Superintendente a. i.*
SUPERINTENDENCIA GENERAL
VALORES

Estimados señores:

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero en los artículos 6 y 7 de las actas de las sesiones 1351-2017 y 1352-2017, celebradas el 8 de agosto del 2017,

I. En lo atinente a la solicitud de transferencia que se solicitará al Banco Central de Costa Rica para financiar los presupuestos ordinarios de las Superintendencias y del Consejo Nacional.

considerando que:

- A. El literal k, artículo 171, de la *Ley Reguladora del Mercado de Valores*, Ley 7732, establece, dentro de las funciones del Consejo, aprobar el plan anual operativo, los presupuestos, sus modificaciones y la liquidación presupuestaria de las Superintendencias, dentro del límite global fijado por la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica y remitirlos a la Contraloría General de la República, para su aprobación final.
- B. Mediante oficio CP-005-2017, del 4 de agosto del 2017, la señora Silena Alvarado Víquez, Asistente Administrativa del Consejo, en representación del Comité de Riesgo, Evaluación y Presupuesto, recomienda a los señores miembros del CONASSIF solicitar a la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica una transferencia por un monto global de ₡28.860.777.855 para dotar de recursos a los presupuestos ordinarios de las cuatro Superintendencias y del Consejo, correspondientes al 2018.

- C. A raíz de la presentación llevada a cabo en esa oportunidad, se conoció la solicitud del Comité de Presupuesto, Gestión de Riesgo y Evaluación Institucional para que se aprobara la inclusión en la propuesta de presupuesto 2018 de varios proyectos importantes en SUGEF, SUGESE y el CONASSIF, todos ellos por un monto de ¢3.973,6 millones, los cuáles no se habían incluido en la solicitud de transferencia original por ¢28.860.777.855.
- D. El Consejo avaló el monto del presupuesto global recomendado en esta ocasión para el ejercicio presupuestario del 2018, para efectos de la solicitud de transferencia que debe hacerse al Banco Central, en la suma de ¢32.834.377.855.

dispuso, por mayoría y en firme:

solicitar a la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica la aprobación de una transferencia por ¢32.834.377.855, con sustento en lo que prevé el literal k, del 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 2018.

Queda claro que la asignación de los recursos para cubrir los proyectos incluidos en los presupuestos del CONASSIF y de las Superintendencias se ejecutará de manera responsable, bajo los más altos estándares de la ética y con apego a las leyes y a la reglamentación vigente. Las plazas solicitadas no serán de aplicación inmediata, sino que su utilización se haría a lo largo del ejercicio 2018 y que, incluso, algunas podrían aplicarse hasta en el 2019. Asimismo, se deja manifiesto que los requerimientos de recursos para los proyectos contemplados en la solicitud responden, primordialmente, a mandatos legales. Finalmente, queda explícita la voluntad de este Cuerpo Colegiado de valorar las recomendaciones que brindara la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, sobre el requerimiento de plazas contemplada en la solicitud de transferencia a que se refiere este acuerdo.

II. En lo referente a los proyectos que en lo sucesivo emprendan el Consejo Nacional y las Superintendencias.

dispuso, firme:

dejar claramente establecido que, en lo sucesivo, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, la Superintendencia General de Entidades Financieras, la Superintendencia General de Valores, la Superintendencia General de Seguros y la Superintendencia de Pensiones, deberán adoptar el mismo procedimiento seguido por parte del Banco Central de Costa Rica, respecto de los proyectos que ese Ente Bancario pone en ejecución.

Atentamente,

 Documento suscrito mediante firma digital.

Jorge Monge Bonilla
Secretario del Consejo

10. 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 las diez horas del 27 de setiembre del dos mil diecisiete

11. CERTIFICACIÓN DE REQUISITOS DE PRESUPUESTO 2018



División de Fiscalización Operativa y Evaluativa
Gerencia de División

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.

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 2018 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 sean atribuibles al certificar información no veraz, que he revisado todos los aspectos del bloque de legalidad contenidos en esta certificación; además de todos los otros que le resultan de aplicación obligatoria a la institución y que no se agotan en los apartes indicados.

Requisitos del bloque de legalidad que en caso de incumplimiento conlleva a la improbación o devolución sin trámite según corresponda⁸, del presupuesto inicial o sus variaciones, por parte de la Contraloría General de la República.

| Requisitos | Sí | 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 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. | X | | | |
| 2. Se cuenta con certificación ⁹ de la C.C.S.S. en la cual conste que se encuentran al día en el pago de las cuotas patronales | X | | | |

⁸ 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.

⁹ Dicha certificación o arreglo de pago deberá incluirse como un anexo al documento presupuestario en el espacio que el SIPP disponga para ello.

| Requisitos | Sí | No | No aplica | Observaciones |
|---|----|----|-----------|--|
| 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 ¹⁰ y sus reformas. | | | | |
| 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 ¹¹ y sus reformas. | X | | | |
| 4. Se incluye el contenido presupuestario suficiente ¹² , 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 | | | El monto incluido corresponde a previsiones presupuestarias. A la fecha no hay recibidas órdenes emitidas por la Sala Constitucional |
| 5. Se incluye el contenido presupuestario suficiente ¹³ , 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 ¹⁴ o acorde con lo dispuesto en el artículo 168 inciso 2) del Código Procesal Contencioso Administrativo, Ley N° 8508 ¹⁵ , según corresponda. | X | | | El monto incluido corresponde a previsiones presupuestarias. A la fecha no hay órdenes judiciales recibidas. |
| 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 ¹⁶ . | | | X | No aplica porque la SUPEN no está incluida entre las instituciones públicas que están obligadas a enviar a la Autoridad Presupuestaria y al Banco Central de Costa Rica, copia de los saldos conciliados de las cuentas, depósitos y reservas que mantengan en los bancos. |

¹⁰ Ley N° 17 del 22 de octubre de 1943.

¹¹ Publicada en La Gaceta N° 192 del 29 de agosto de 1943.

¹² Los gastos respectivos se clasificarán en la partida y subpartida por objeto del gasto, así como en los programas presupuestarios correspondientes.

¹³ Idem

¹⁴ Publicada en La Gaceta N° 65 del 19 de marzo de 1966.

¹⁵ Publicada en el Alcance Nro. 38 a La Gaceta Nro. 120 del 22 de junio del 2006.

¹⁶ Publicada en La Gaceta N° 45 del 2 de marzo de 1984.

| Requisitos | Sí | No | No aplica | Observaciones |
|--|----|----|-----------|---------------|
| <p>8. Se dio contenido presupuestario a la subpartida de “Edificios” y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 7 de la Ley nro. 6750 y sus reglamentos, se cumplen los siguientes supuestos:</p> <p>a. El monto es igual o superior a los diez millones de colones.</p> <p>b. Corresponde a la construcción de una o varias edificaciones nuevas.</p> <p>c. Su uso se destinará a la prestación de servicios directos a la población.</p> <p>Si la respuesta es “Si” indicar en observaciones la fecha de finalización prevista para la terminación de la(s) obra (s) así como su costo total.¹⁷</p> | | X | | |
| <p>9. El documento presupuestario fue aprobado¹⁸ por la instancia interna competente¹⁹, conforme con lo establecido en la Ley General de la Administración Pública (LGAP), No 6227 (especialmente en los artículos 70 y 129 y siguientes).</p> | X | | | |

Esta certificación la realizo a las once horas del día 27 del mes de setiembre del año 2017.

La firma en la siguiente hoja

Firma _____
 Nombre: **Álvaro Ramos Chaves**
 Puesto: **Superintendente de Pensiones**

¹⁷ Si se cumplen los supuestos indicados en los incisos a), b) y c) para el año de la finalización de la(s) obra(s), y no se dio contenido presupuestario a la subpartida de “Piezas y obras de colección” de conformidad con lo preceptuado en el artículo 7 de la Ley nro. 6750 citada y el artículo 12 del Decreto nro. 29479-C, procede la improbación del contenido presupuestario de la subpartida “Edificios” **UNICAMENTE** en lo que corresponde a los alcances de la Ley nro. 6750 citada y su reglamento.

¹⁸ 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.

¹⁹ 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
Gerencia de División

| Requisitos | Sí | No | No aplica | Observaciones |
|--|----|----|-----------|---------------|
| <p>8. Se dio contenido presupuestario a la subpartida de "Edificios" y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 7 de la Ley nro. 6750 y sus reglamentos, se cumplen los siguientes supuestos:</p> <p>a. El monto es igual o superior a los diez millones de colones.</p> <p>b. Corresponde a la construcción de una o varias edificaciones nuevas.</p> <p>c. Su uso se destinará a la prestación de servicios directos a la población.</p> <p>Si la respuesta es "Sí" indicar en observaciones la fecha de finalización prevista para la terminación de la(s) obra (s) así como su costo total.¹⁰</p> | | X | | |
| <p>9. El documento presupuestario fue aprobado¹¹ por la instancia interna competente¹², conforme con lo establecido en la Ley General de la Administración Pública (LGAP), No 6227 (especialmente en los artículos 70 y 129 y siguientes).</p> | X | | | |

Esta certificación la realizo a las once horas del día 27 del mes de setiembre del año 2017.

Firma 
Nombre: Álvaro Ramos Chaves
Puesto: Superintendente de Pensiones

¹⁰ Si se cumplen los supuestos indicados en los incisos a), b) y c) para el año de la finalización de la(s) obra(s), y no se dio contenido presupuestario a la subpartida de "Piezas y obras de colección" de conformidad con lo preceptuado en el artículo 7 de la Ley nro. 6750 citada y el artículo 12 del Decreto nro. 29479-C, procede la improbación del contenido presupuestario de la subpartida "Edificios" **UNICAMENTE** en lo que corresponde a los alcances de la Ley nro. 6750 citada y su reglamento.

¹¹ 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.

¹² Corresponde al superior jerárquico, unipersonal o colegiado del órgano o ente, quien ejerce la máxima autoridad, según lo establecido en la legislación vigente.

14. INFORME TÉCNICO DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DE SALARIOS 2018 DE BCCR Y ODM

Informe Técnico del Proceso de Formulación de Salarios 2018, 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 2018 y 2017, así como exponer la metodología seguida en el proceso de formulación de los salarios del 2018, 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 2018 fue formulado tomando como base los parámetros de presupuesto 2018 definidos por la Junta Directiva en el artículo 8 del acta de la sesión 5777-2017, celebrada el 3 de julio del 2017, que entre ellos se autorizó como tope de crecimiento final para la partida de Remuneraciones entre 2018 y 2017 un 1%, incremento que a la vez se concibe como “provisión” para cubrir los posibles aumentos salariales que se autoricen por la Junta Directiva durante el 2018.

Posteriormente, la Junta Directiva tomó los siguientes acuerdos que involucran la creación de nuevas plazas:

- Artículo 10 del acta de la sesión 5778-2017, celebrada el 11 de julio, autorizó la **creación de 24 nuevas plazas por Servicios Especiales**, así como la reclasificación y traslado de una plaza en la División de Servicios Tecnológicos.
- Artículo 6, del acta de la sesión 5783-2017, celebrada el 9 de agosto del 2017, se autorizó **la creación de 12 plazas por servicios especiales** para la atención del proyecto denominado Pago Electrónico en el Transporte Público.

- Artículo 3 del acta de la sesión 5784-2017, celebrada el 10 de agosto del 2017 **crea 45 plazas (21 plazas fijas y 24 por servicios especiales)** y efectúa el traslado de una, para la atención de los siguientes proyectos en el Banco Central: Mantenimiento de los sistemas de la División Gestión de Activos y Pasivos; Proyecto Innovación e Integración de las Estadísticas (IIE); Fortalecimiento de las Estadísticas Macroeconómicas (FEM); Proyectos Desarrollo de Índices de Precios (DIP); Construcción de Indicadores de Precios (CIP); Nuevos Índices Económicos (NIE); Construcción de Indicadores de la Industria de Servicios (CIIS) y Automatización del ejercicio diario de liquidez (AEDL). Por otra parte, en dicho acuerdo se ratifica la **creación de 13 plazas en los ODM** (8 por servicios especiales en la SUGEF para la atención del Plan de acción para la implementación de la supervisión de las actividades que se indican en el artículo 15 bis e implementación de las obligaciones de la Ley 9449; y 5 plazas regulares para la SUGESE)

Todas estas nuevas plazas han provocado la variación resultante del presupuesto sobrepase el incremento originalmente autorizado, tal como seguidamente se expondrá.

Composición del presupuesto de salarios

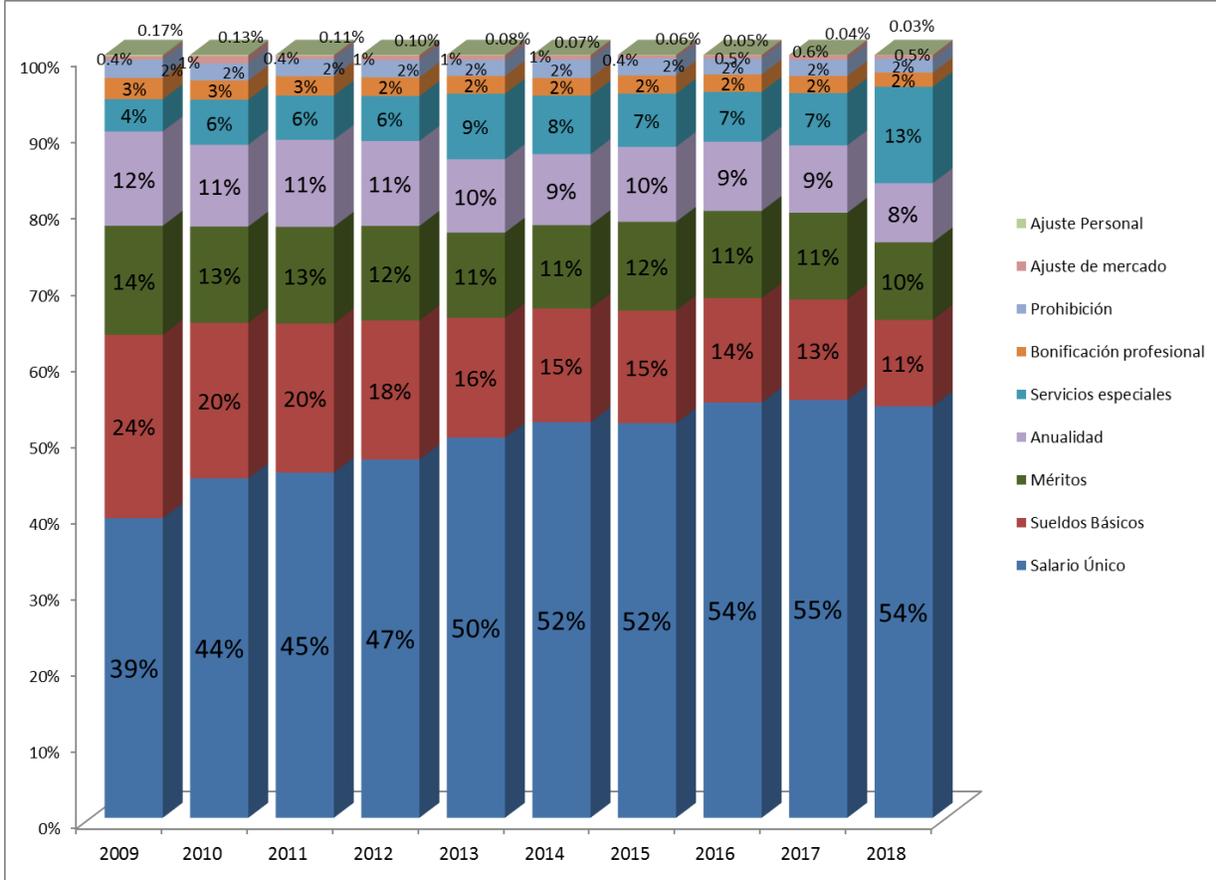
En el siguiente cuadro 1 se puede observar que entre el 2017 y 2018 las variaciones son muy leves con excepción de la partida de servicios especiales la cual duplicó su participación en el presupuesto dada la atención de nuevos y variados proyectos institucionales.

**Cuadro 1: Distribución Porcentual del Presupuesto de Salarios, según Partida
Anual, Período 2017-2018**

| Partida | Distribución porcentual | | |
|--------------------------|-------------------------|----------------|------------|
| | 2017 | 2018 | Diferencia |
| Sueldos Básicos | 12.19% | 10.77% | -1.42% |
| Salario Único | 59.64% | 59.05% | -0.59% |
| Servicios especiales | 4.03% | 8.21% | 4.18% |
| Anualidad | 8.25% | 7.44% | -0.81% |
| Méritos | 10.71% | 9.84% | -0.87% |
| Bonificación profesional | 2.19% | 1.84% | -0.35% |
| Prohibición | 2.45% | 2.30% | -0.15% |
| Ajuste Personal | 0.04% | 0.03% | -0.01% |
| Ajuste de mercado | 0.51% | 0.52% | 0.01% |
| Total | 100.00% | 100.00% | |

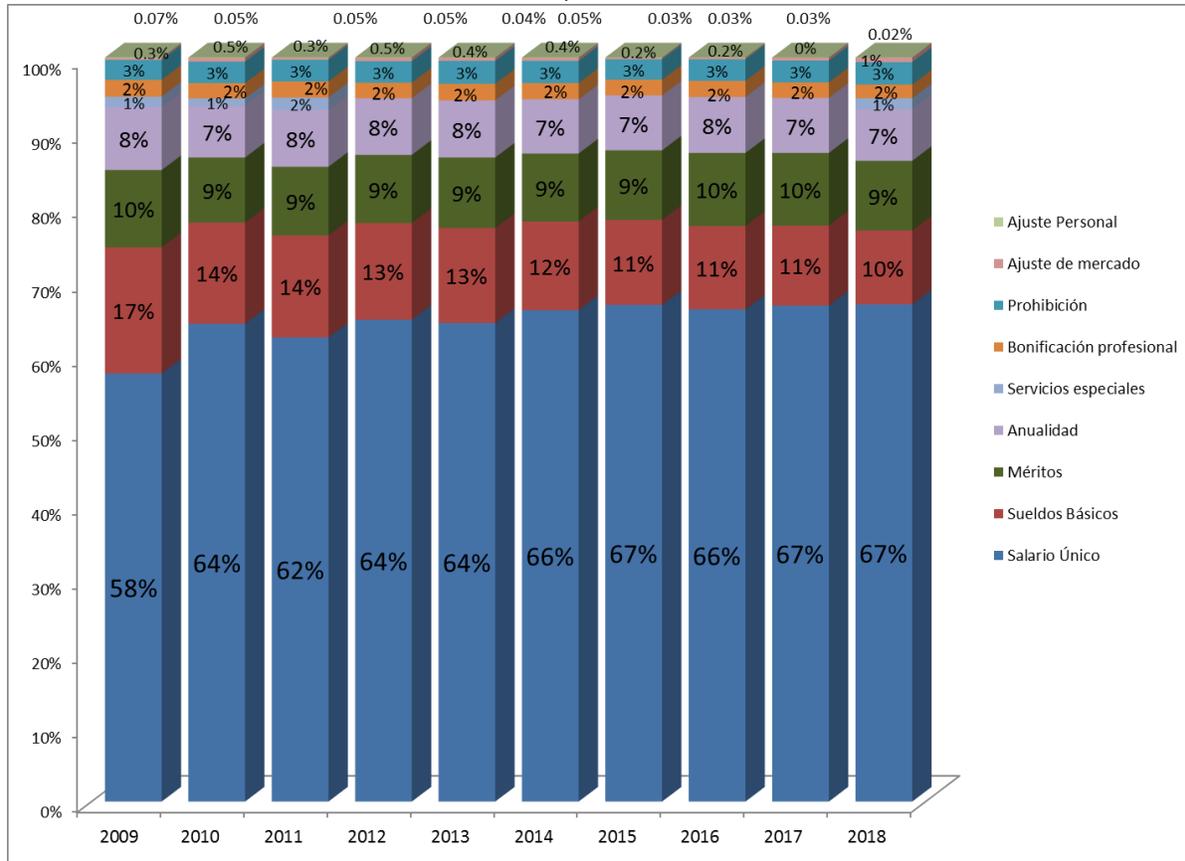
En el siguiente Gráfico 1, se observa como el rubro salario global ha venido año con año tomando mayor relevancia en el ámbito de Banco Central, dependencia en la cual se ubica la mayor cantidad de plazas a nivel corporativo. Por ejemplo, desde el año 2014 la partida “salario único o global” representa más de la mitad (>50%) de todos los salarios formulados en dicha dependencia; en el 2018 se presentan disminuciones tanto a nivel de salario básico como de salario global dada la importancia relativa que han tomado las plazas por servicios especiales las cuales crecen significativamente este año ante la atención de nuevos proyectos.

GRÁFICO 1
BCCR: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PRESUPUESTO DE SALARIOS, SEGÚN PARTIDA Y AÑO, PERIODO 2009-2018



De acuerdo con el Gráfico 2, al analizar la composición de las partidas de salarios de los Entes Desconcentrados para el 2018, se observa poca variación al comparar dicha composición en relación con años anteriores. El salario básico se ha estabilizado en un 11% para los últimos tres años formulados, aunque ya para el 2018 ha nuevamente disminuido al 10%, y con la reincorporación de los servicios especiales en estas dependencias se incluye nuevamente este rubro con una participación del 1%, situación que no ocurría desde el año 2011.

GRÁFICO 2
ODM: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PRESUPUESTO DE SALARIOS, SEGÚN PARTIDA
SEGÚN Y AÑO, PERIODO 2009-2018



Número de plazas en el presupuesto de salarios 2018

En relación con la cantidad de plazas aprobadas a nivel institucional (BCCR y ODM) para el 2018, hay un incremento con respecto a la formulación del año 2017 de 94 plazas, sin embargo, en los acuerdos antes citados también se considera la eliminación paulatina de 36 plazas en el Banco Central (35 de servicios especiales y una regular).

**Cuadro 2: Distribución Plazas del Presupuesto de Salarios, según dependencia
Período 2017-2018**

| Dependencia | Año | | |
|--------------|--------------|--------------|------------|
| | 2017 | 2,018 | Diferencia |
| BCCR | 715 | 796 | +81 |
| SUGEF | 205 | 213 | +8 |
| CONASSIF | 25 | 25 | 0 |
| SUPEN | 79 | 79 | 0 |
| SUGEVAL | 90 | 90 | 0 |
| SUGESE | 45 | 50 | +5 |
| Total | 1,159 | 1,253 | +94 |

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 en donde plazas de la escala regular de básico más pluses se convierten en plazas de la escala regular global, así como la incorporación de las nuevas plazas de servicios especiales que se duplican para el 2018.

**Cuadro 3: Distribución de Plazas en Presupuestos Formulados,
Según Escala por Año, Período 2017-2018**

| Escala | Año | | |
|----------------------|--------------|--------------|-------------|
| | 2017 | 2018 | Crecimiento |
| Gerencial Global | 12 | 12 | 0 |
| Gerencial Pluses | 2 | 2 | 0 |
| Regular Global | 687 | 734 | +47 |
| Regular Pluses | 390 | 369 | -21 |
| Servicios Especiales | 68 | 136 | +68 |
| Total | 1,159 | 1,253 | +94 |

Variaciones en las Escalas Salariales Globales

Para la definición de los salarios presupuestarios de la escala regular global del 2018, se incrementó en forma desigual las distintas categorías con base en la proyección estimada de los resultados de mercado históricos. En promedio la escala regular global varía en un 3.75%, con este ajuste desigual se logra el objetivo de mantener el parámetro de crecimiento máximo a nivel del presupuesto de 1.0% para la partida de Remuneraciones a nivel institucional. Las escalas salariales presupuestarias utilizadas como base para definir el incremento en las escalas presupuestarias del 2017, son las que se presentan a continuación:

Cuadro 4: Escala Regular Global Presupuestaria

| Categoría | Formulación 2017 | Formulación 2018 | Variación |
|------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|
| 02 | 131,944 | 131,944 | 0.00% |
| 03 | 142,574 | 156,723 | 9.92% |
| 04 | 185,293 | 185,293 | 0.00% |
| 05 | 528,561 | 528,561 | 0.00% |
| 06 | 281,875 | 281,875 | 0.00% |
| 07 | 349,523 | 349,523 | 0.00% |
| 08 | 428,368 | 428,368 | 0.00% |
| 09 | 528,561 | 528,561 | 0.00% |
| 10 | 886,752 | 968,799 | 9.25% |
| 11 | 890,384 | 897,301 | 0.78% |
| 12 | 1,248,374 | 1,427,610 | 14.36% |
| 13 | 1,470,951 | 1,682,401 | 14.38% |

A diferencia de los años anteriores, en donde se utilizaba como referencia la escala de planilla, en esta ocasión se ha utilizado la metodología definida con base en los resultados históricos de la encuesta de salarios.

Para la definición de la escala regular de básicos más pluses presupuestaria 2018, se estableció una variación inicial de 1.8% equivalente al 60% del valor del IPC estimado para el 2018, sin embargo, con base en la metodología, la cual al final determinó un crecimiento estimado del 1% para toda la partida de remuneraciones, esto permitió que los salarios básicos de la escala de pluses sean incrementados en un 7% en relación con lo que se paga actualmente en la planilla, pero que a nivel presupuestario solamente implicó una variación en todas las categorías de un 0.46%, por el comportamiento de la inflación en los últimos años, que ha sido muy inferior a lo presupuestado en dicho periodo.

En lo que respecta a la definición de la escala Gerencial Global presupuestaria 2018 se determinó una variación del 0.0% con respecto a la escala formulada para el año 2017, cuyo detalle por categoría se presenta en la siguiente tabla, en virtud de que dicha escala se ha mantenido congelada por directrices del Gobierno en los últimos años, y cualquier ajuste salarial que se apruebe por debajo del 12% estaría cubierto por la escala que seguidamente se presenta.

Cuadro 5: Escaña Gerencial Global Presupuestaria

| Categoría | Formulación 2017 | Formulación 2018 | Form. 2018 vs 2017 |
|-----------|------------------|------------------|--------------------|
| 01 | 992,214 | 992,214 | 0.0% |
| 02 | 1,256,805 | 1,256,805 | 0.0% |
| 03 | 1,322,951 | 1,322,951 | 0.0% |
| 04 | 1,796,161 | 1,796,161 | 0.0% |
| 05 | 1,900,584 | 1,900,584 | 0.0% |

Montos presupuestados según partida 2017 - 2018

En el siguiente cuadro se comparan los montos presupuestarios del 2018 y 2017 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 **8.1%**, porcentaje que es muy similar al obtenido el año anterior pero que sobrepasa la directriz de la Junta Directiva debido a la creación de 94 nuevas plazas, donde se podría desconsiderar 36 plazas que serán eliminadas, sin embargo, al no existir una fecha exacta para su eliminación se han formulado para todo el año presupuestario.

**Cuadro 6: Distribución del Presupuesto Formulado de Salarios,
Según Partida por Año, Periodo 2018-2017**

| Partida | 2018 | 2017 | Diferencia | Variación % |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|
| Sueldos Básicos | 3,307,503,732 | 3,461,073,356 | -153,569,624 | -4.4% |
| Salario Único | 18,134,994,488 | 16,939,084,240 | 1,195,910,248 | 7.1% |
| Servicios especiales | 2,520,633,076 | 1,145,387,048 | 1,375,246,028 | 120.1% |
| Anualidad | 2,285,539,812 | 2,342,024,802 | -56,484,990 | -2.4% |
| Méritos | 3,023,170,145 | 3,040,981,755 | -17,811,609 | -0.6% |
| Bonificación profesional | 566,146,100 | 620,777,664 | -54,631,564 | -8.8% |
| Prohibición | 706,313,245 | 696,653,581 | 9,659,664 | 1.4% |
| Ajuste Personal | 9,220,632 | 10,480,392 | -1,259,760 | -12.0% |
| Ajuste de mercado | 159,321,893 | 145,897,890 | 13,424,003 | 9.2% |
| Total | 30,712,843,123 | 28,402,360,727 | 2,310,482,396 | 8.1% |

Las disminuciones observadas en algunas partidas entre un año y otro tienen su explicación con la salida de personal de básico más pluses. La partida de “Ajuste Personal” tiende a disminuir en forma más acelerada cada año, debido a que este es un monto invariable y que solo disminuirá con la salida de personal y que generalmente lo mantiene personal que está próximo a pensionarse, y la partida de sueldos básicos, a

pesar de su crecimiento anual, el hecho de que haya menos plazas en la escala de básico más pluses provoca la variación negativa observada 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.

**Cuadro 7: Distribución del Presupuesto Formulado de Salarios,
Según Partida por Año, Período 2018-2017, BCCR**

| Partida | 2018 | 2017 | Diferencia | Variación % |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|
| Sueldos Básicos | 2,100,250,828 | 2,208,422,684 | -108,171,856 | -4.9% |
| Salario Único | 10,004,239,180 | 9,176,253,892 | 827,985,288 | 9.0% |
| Servicios especiales | 2,342,866,708 | 1,145,387,048 | 1,197,479,660 | 104.5% |
| Anualidad | 1,439,120,596 | 1,480,394,221 | -41,273,625 | -2.8% |
| Méritos | 1,884,364,371 | 1,904,763,069 | -20,398,698 | -1.1% |
| Bonificación profesional | 343,269,576 | 378,099,644 | -34,830,068 | -9.2% |
| Prohibición | 338,709,680 | 356,468,983 | -17,759,303 | -5.0% |
| Ajuste Personal | 6,425,507 | 7,212,712 | -787,205 | -10.9% |
| Ajuste de mercado | 86,860,855 | 100,402,372 | -13,541,517 | -13.5% |
| Total | 18,546,107,302 | 16,757,404,625 | 1,788,702,677 | 10.7% |

Al analizar el comportamiento de las partidas del ámbito Banco Central, independiente de los Entes de Desconcentración Máxima, la variación es superior al nivel general de crecimiento del presupuesto (8.1% vs 10.7%), debido fundamentalmente al efecto producido por la creación de plazas para el 2018, y el efecto más evidente se observa en la partida de servicios especiales.

En el caso de los Órganos de Desconcentración Máxima, la variación observada en la partida de salarios globales se ve este año beneficiada por la salida de personal de

básico más pluses que provoca que ahora las plazas que quedaron vacantes se formularon bajo el esquema de salario global, y la de ajuste de mercado también crece notoriamente en virtud de que el personal ha requerido un mayor uso de esta partida dados los ajustes que se han observado en algunas categorías de la escala regular global que tienen su repercusión en dicho rubro salarial.

**Cuadro 8: Distribución del Presupuesto Formulado de Salarios,
Según Partida por Año, Período 2018-2017, ODM**

| Partida | 2018 | 2017 | Diferencia | Variación % |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|
| Sueldos Básicos | 1,207,252,904 | 1,252,650,672 | -45,397,768 | -3.6% |
| Salario Único | 8,130,755,308 | 7,762,830,348 | 367,924,960 | 4.7% |
| Servicios especiales | 177,766,368 | 0 | 177,766,368 | -- |
| Anualidad | 846,419,216 | 861,630,581 | -15,211,365 | -1.8% |
| Méritos | 1,138,805,774 | 1,136,218,686 | 2,587,088 | 0.2% |
| Bonificación profesional | 222,876,524 | 242,678,020 | -19,801,496 | -8.2% |
| Prohibición | 367,603,565 | 340,184,597 | 27,418,967 | 8.1% |
| Ajuste Personal | 2,795,125 | 3,267,680 | -472,555 | -14.5% |
| Ajuste de mercado | 72,461,038 | 45,495,518 | 26,965,520 | 59.3% |
| Total | 12,166,735,821 | 11,644,956,102 | 521,779,720 | 4.5% |

En resumen, en el siguiente cuadro se presentan las cifras propuestas correspondientes a las subpartidas ordinarias de salarios, para la formulación del presupuesto de Remuneraciones del 2018.

FORMULACIÓN PRESUPUESTO PARTIDAS SALARIO ORDINARIO 2018

| Entidad | Programa | Sueldos Básicos | Salario Unico | Serv. Especiales | Anualidad | Méritos | Bonificación profesional | Prohibición | Ajuste Personal | Ajuste de mercado | Total año 2018 | Total año 2017 | Var % |
|----------------------|---|----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|--------------------|------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| BCCR | AUDITORIA INTERNA | 160,874,220 | 292,348,004 | 0 | 114,708,919 | 155,712,348 | 31,883,696 | 179,640,248 | 515,632 | 12,149,517 | 947,832,584 | 958,514,511 | -1.1% |
| | GERENCIA | 1,830,997,532 | 9,496,718,452 | 2,342,866,708 | 1,244,411,848 | 1,629,044,045 | 298,661,584 | 122,205,703 | 5,545,407 | 70,630,123 | 17,041,081,403 | 15,249,067,240 | 11.8% |
| | PRESIDENCIA | 13,497,692 | 208,448,864 | 0 | 7,530,738 | 10,833,906 | 614,276 | 36,863,730 | 0 | 449,259 | 278,238,465 | 279,652,558 | -0.5% |
| | SECRETARIA GENERAL | 94,881,384 | 6,723,860 | 0 | 72,469,091 | 88,774,072 | 12,110,020 | 0 | 364,468 | 3,631,956 | 278,954,850 | 270,170,317 | 3.3% |
| Total BCCR | | 2,100,250,828 | 10,004,239,180 | 2,342,866,708 | 1,439,120,596 | 1,884,364,371 | 343,269,576 | 338,709,680 | 6,425,507 | 86,860,855 | 18,546,107,302 | 16,757,404,625 | 10.7% |
| ODM | AUDITORIA INTERNA CONASSIF | 38,668,760 | 403,909,896 | 0 | 27,920,137 | 37,102,361 | 11,905,192 | 125,610,359 | 108,784 | 0 | 645,225,489 | 639,099,602 | 1.0% |
| | DESPACHO DEL CONASSIF | 0 | 230,383,920 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 230,383,920 | 228,769,268 | 0.7% |
| | SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES - SUPEN | 136,625,476 | 1,715,251,304 | 0 | 112,725,824 | 134,467,185 | 24,659,284 | 60,498,302 | 552,765 | 11,554,512 | 2,196,334,652 | 2,165,314,526 | 1.4% |
| | SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS - SUGESE | 87,517,092 | 1,131,263,484 | 0 | 56,480,731 | 82,616,635 | 16,410,004 | 60,498,302 | 78,104 | 5,233,813 | 1,440,098,165 | 1,268,750,287 | 13.5% |
| | SUPERINTENDENCIA GENERAL DE ENTIDADES FINANCIERAS - SUGEF | 853,426,808 | 2,607,300,904 | 177,766,368 | 596,391,392 | 806,670,821 | 155,919,972 | 60,498,302 | 1,959,948 | 40,775,249 | 5,300,709,762 | 5,059,750,722 | 4.8% |
| | SUPERINTENDENCIA GENERAL DE VALORES - SUGIVAL | 91,014,768 | 2,042,645,800 | 0 | 52,901,132 | 77,948,773 | 13,982,072 | 60,498,302 | 95,524 | 14,897,464 | 2,353,983,834 | 2,283,271,697 | 3.1% |
| Total ODM | | 1,207,252,904 | 8,130,755,308 | 177,766,368 | 846,419,216 | 1,138,805,774 | 222,876,524 | 367,603,565 | 2,795,125 | 72,461,038 | 12,166,735,821 | 11,644,956,102 | 4.5% |
| Total general | | 3,307,503,732 | 18,134,994,488 | 2,520,633,076 | 2,285,539,812 | 3,023,170,145 | 566,146,100 | 706,313,245 | 9,220,632 | 159,321,893 | 30,712,843,123 | 28,402,360,727 | 8.1% |

15. NOTAS DE APROBACIÓN



20 de setiembre del 2017
JD-5789/08

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 literal II del artículo 8 del acta de la sesión 5789-2017, celebrada el 13 de setiembre del 2017,

considerando que:

- A. El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, en los artículos 6 y 7, de las actas de las sesiones 1351-2017 y 1352-2017, celebradas ambas el 18 de agosto del 2017, dispuso solicitar a la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica la aprobación de una transferencia por $\text{€}32.834.377.855$ y que dicho monto fue posteriormente revisado y reducido en $\text{€}778,8$ millones, para quedar en la cifra de $\text{€}32.055.564.325,67$. Lo anterior con sustento en lo previsto en el literal k, del artículo 171, de la *Ley Reguladora del Mercado de Valores, Ley 7732*, del 27 de enero de 1998 y sus reformas, a fin de dar contenido a los presupuestos ordinarios del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero y de los Órganos de Desconcentración Máxima, para el 2018.
- 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, de 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, por mayoría:

Aprobar una transferencia de $\text{€}32.055.564.325,67$ 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 2018.

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



del 2017
CNS-1361/07

Señor

Alvaro Ramos Chaves, *Superintendente*
SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES

Estimado señor:

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero en el numeral II del artículo 7 del acta de la sesión 1361-2017, celebrada el 26 de setiembre del 2017,

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 6 y 7, de las actas de las sesiones 1351-2017 y 1352-2017, celebradas el 8 de agosto del 2017, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero solicitó al Banco Central de Costa Rica la aprobación de una transferencia por $\text{¢}32.834.377.855,00$ y, que dicho monto fue posteriormente revisado y reducido en $\text{¢}778,8$ millones, para quedar en la cifra de $\text{¢}32.055.564.325,67$, para financiar los presupuestos ordinarios de los Órganos Desconcentrados y del CONASSIF, correspondientes al 2018.
- b. La Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica aprobó la citada transferencia de $\text{¢}32.055.564.325,67$, según se consigna en el inciso II, artículo 8, del acta de la sesión 5789-2017, celebrada el 13 de setiembre del 2017, de conformidad con lo establecido en el artículo 171 de la Ley 7732, 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 2018.



- c. La Superintendencia de Pensiones, en su informe del Plan Operativo Institucional, del Plan Estratégico 2016-2020 y del Presupuesto para el 2018, adjunto al oficio SP-756-2017, del 7 de setiembre del 2017, indica que su Presupuesto de Ingresos y Egresos para el 2018 asciende a $\text{¢}5.122.662.343,00$.

dispuso 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 2018, adjunto al oficio SP-756-2017, del 7 de setiembre del 2017, de la Superintendencia de Pensiones, por un monto de $\text{¢}5.122.662.343,00$, 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 8, del acta de la sesión 5789-2017, del 13 de setiembre del 2017.

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 2018, 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.

Queda entendido que la Superintendencia de Pensiones remitirá a la Contraloría General de la República el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto para el 2018, para los fines pertinentes.

Atentamente,

 *Documento suscrito mediante firma digital.*

Jorge Monge Bonilla
Secretario del Consejo



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

28 de setiembre del 2017
DM-2045-2017

Señor
Álvaro Ramos Chaves
Superintendente
Superintendencia de Pensiones

Asunto: Vinculación Plan Operativo Institucional (POI) 2018 con el PND 2015-2018.

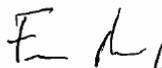
Estimado señor:

En cumplimiento con lo establecido en el artículo 4 de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131, así como de los Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público en Costa Rica se ha procedido al análisis de Plan Operativo Institucional (POI), remitida por la institución a su cargo.

La programación contenida en el POI (MAPP y ficha técnica) 2018 de su representada, incluye metas institucionales que contribuyen directamente al logro de lo establecido en el PND 2015-2018 "Alberto Cañas Escalante".

En razón de lo anterior, se concluye que el POI 2018 cumple con los requerimientos establecidos en los Lineamientos Técnicos y Metodológicos y posee los criterios de vinculación establecidos.

Cordialmente,


Fernando Rodríguez Garro
Ministro Rector a.i.
Sector Hacienda Pública, Monetaria
y Supervisión Financiera



C: Sra. Celia White Ward, Secretaria, Sector Hacienda Pública, Monetaria y Supervisión Financiera.
Sr. Rudy Corrales Vega corralesvr@supen.fi.cr, Enlace Sector Hacienda Pública, Monetaria y Supervisión Financiera
Archivo.



Tel 22845160 • www.hacienda.go.cr