

Memoria Anual e Informe de Rendición de Cuentas (Ley N° 9398) 2025



Índice

1. Introducción	6
SECCIÓN I: EL SECTOR FINANCIERO Y LA SUPERVISIÓN DE LA SUGEF	8
2. Visión de la supervisión de la Sugef.....	10
3. Descripción del sistema financiero supervisado y cantidad de entidades supervisadas	12
4. Análisis sobre la evolución del Sistema de Intermediación Financiera (SIF).....	14
4.1 Comportamiento macroeconómico.....	15
4.2 Comportamiento del Sistema de Intermediación Financiera (SIF).....	17
4.3 Pruebas de estrés de crédito (BUST) del Sistema de Intermediación Financiera (SIF).....	20
SECCIÓN II: DESARROLLO NORMATIVO	23
5. Principales cambios normativos.....	25
SECCIÓN III: GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	29
6. Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif).....	31
7. Conformación de la superintendencia	33
7.1 Objetivos legales.....	33
7.2 Estructura organizacional.....	34
7.2.1 Superintendencia e Intendencia	
7.2.2 División Supervisión I	
7.2.3 División Supervisión II	
7.2.4 División Supervisión de Riesgos	
7.2.5 División Gestión e Innovación	
7.2.6 División Asesoría Jurídica	
7.2.7 División Resolución	
7.2.8 Área Coordinación Administrativa	
7.3 Comités de gobernanza.....	37
7.3.1. Comité Estratégico de Tecnologías de Información (CETI)	
7.3.2. Comité de Control de Cambios (CCC)	
7.3.3. Comité de Seguimiento de Proyectos (COSEPRO)	
7.3.4. Comité de Supervisión SBR	
7.3.5. Comité de Calificación	
7.3.6. Comité de Evaluación de Conformación de Estimaciones	
7.3.7. Comité de Revisión Normativa	
7.4 Gestión de personal.....	38
7.4.1 Clasificación de puestos y salarios brutos	
7.4.2 Viajes realizados por jerarcas institucionales y directores de departamentos	

8. Estructura del modelo estratégico institucional.....	42
8.1 Generalidades del marco estratégico.....	42
8.2 Plan Estratégico Institucional.....	43
8.3 Plan Táctico 2025.....	45
8.4 Plan Operativo.....	45
8.5 Proyectos institucionales.....	45
9. Cumplimiento de metas.....	47
9.1 Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública.....	47
9.2 División Supervisión I.....	48
9.3 División Supervisión II.....	50
9.4 División Supervisión de Riesgos.....	51
9.4.1 Departamento Supervisión de Actividades Financieras	
9.4.2 Área Riesgo Global	
9.5 División Gestión de Innovación.....	55
9.5.1 Área Aseguramiento de la Calidad	
9.5.2 Departamento de Información y Transformación Digital	
9.5.3 Departamento de Normas	
9.6 División Asesoría Jurídica.....	59
9.7 División Resolución.....	60
9.8 Área Coordinación Administrativa.....	60
10. Otros aspectos de la gestión institucional.....	62
10.1 Comunicación institucional.....	62
10.2 Ejecución presupuestaria.....	63
10.2.1 Datos presupuestarios sobre la función de supervisión	
10.2.2 Administración del presupuesto institucional	
10.2.3 Modificaciones al presupuesto ordinario y extraordinario	
10.2.4 Preparación de informes de evaluación y ejecución del POI-Presupuesto	
10.2.5 Plan Operativo Institucional (POI)	
10.2.6 Presupuesto y su ejecución	
10.3 Sistema de Gestión de la Calidad y relacionados.....	69
10.4 Planes institucionales de mejora.....	69
10.5 Evaluación institucional de riesgos.....	70
10.6 Otros aspectos administrativos.....	71
10.6.1 Procesos de contratación iniciados y adjudicados	
10.6.2 Descripción y justificación de créditos asumidos	
10.6.3 Plan de inversiones	
10.6.4 Demandas judiciales enfrentadas o promovidas	
SECCIÓN IV: VISIÓN A FUTURO.....	73
11. Visión y retos a futuro.....	74
ANEXOS.....	75
1. Organigrama institucional.....	76
2. Sanciones impuestas a las entidades y grupos financieros supervisados.....	77
3. Plan Táctico.....	78



Memoria Anual Institucional e Informe de Rendición
de Cuentas aprobados por el Consejo Nacional
de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif),
mediante el artículo 13 del acta de la sesión
CNS-2024-2026, celebrada el 1° de junio de 2026.

1. Introducción

El Decreto Ejecutivo 34418-MP-PLAN Requisitos sobre la forma y contenido de las Memorias Anuales Institucionales incluye a la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef) en su calidad de ente de desconcentración máxima, adscrito al Banco Central de Costa Rica (BCCR), que funciona bajo la dirección del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif).

Por otra parte, la Ley Reguladora del Mercado de Valores (Ley N° 7732), en su Artículo 171, inciso l), establece como una de las funciones del Conassif aprobar la memoria anual de cada superintendencia. En esa línea, mediante el Artículo 10, numeral IV, del Acta de la Sesión 971-2012, celebrada el 8 de mayo de 2012, el Conassif estableció el contenido mínimo de la Memoria Anual de la Sugef.

Igualmente, la Ley para Perfeccionar la Rendición de Cuentas (Ley N° 9398) determina la obligación de los jerarcas de los órganos de desconcentración máxima (entre otros) de elaborar un informe anual de la labor desarrollada por la institución

a su cargo. Esto se hace como parte de la obligación constitucional que tienen las instituciones públicas de rendir cuentas por su labor y en aras de que ese ejercicio contribuya al mejoramiento continuo en la calidad del accionar estatal.

Consecuentemente, en cumplimiento de lo estipulado en los mandatos anteriores se presenta la Memoria Anual e Informe de Rendición de Cuentas de la Superintendencia General de Entidades Financieras correspondiente al período 2025. Este documento incluye también referencias de interés de los proyectos estratégicos en marcha, la gestión institucional y una síntesis de la evolución del sistema financiero durante el año 2025.

Finalmente, conforme lo requiere el Artículo 2 de la Ley N° 9398, este informe se remitirá a la Asamblea Legislativa de la República para lo que corresponda. Además, con el fin de garantizar su máxima divulgación, se mantendrá a disposición del público en el sitio web de la superintendencia.





SECCIÓN I: EL SECTOR FINANCIERO Y LA SUPERVISIÓN DE LA SUGEF



La Superintendencia General de Entidades Financieras desarrolló su labor supervisora durante el período 2025 bajo un marco sólido y alineado con estándares internacionales, orientado a atender la creciente complejidad del sistema financiero y las particularidades de las entidades supervisadas según su tamaño, naturaleza jurídica, modelo de negocio y perfil de riesgo.

La Supervisión Basada en Riesgos (SBR) se consolidó como el eje central de la gestión supervisora, lo que permite una visión integral, prospectiva y proporcional de los riesgos, con el objetivo de preservar la estabilidad del sistema financiero y la protección de los depositantes.

Este enfoque facilitó una asignación más eficiente de los recursos institucionales y prioriza la intensidad supervisora en entidades de mayor relevancia sistémica o con perfiles de riesgo más elevados, así como en áreas críticas como gobierno corporativo, gestión integral de riesgos, solvencia, cumplimiento normativo y suficiencia de capital.

En este contexto, durante el 2025 se realizaron 29 estudios de supervisión *in situ*, que incluyeron evaluaciones bajo el enfoque SBR, estudios específicos de cartera de crédito y un número significativo de estudios especiales asociados con procesos de idoneidad, variaciones de capital, reorganizaciones societarias y operaciones con derivados.

La supervisión *in situ* y *extra situ* se ejecutó de manera integrada y continua, fortalecida por un mayor acercamiento a los órganos de dirección, la alta gerencia y los auditores internos y externos de todas las entidades, lo que contribuyó a una mejor comprensión de los riesgos y una mayor efectividad de las acciones supervisoras.



2. Visión de la supervisión de la Sugef

La Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef), en cumplimiento de su mandato legal, ha consolidado un marco de supervisión robusto y alineado con estándares internacionales, orientado a la vigilancia eficaz de un sistema financiero caracterizado por su creciente complejidad, diversidad operativa y exposición a distintos tipos de riesgos. Este marco reconoce las particularidades de cada entidad supervisada, tales como su naturaleza jurídica, tamaño, complejidad operativa, modelo de negocio y perfil de riesgo, entre otros.

En este contexto, la Sugef ha implementado el enfoque de Supervisión Basada en Riesgos (SBR), tanto a nivel individual como consolidado, como un pilar estratégico para la gestión supervisora. Este enfoque integral y prospectivo permite dirigir los recursos y esfuerzos hacia aquellas entidades, actividades y riesgos que representan un impacto potencial más significativo sobre la estabilidad del sistema financiero y la protección de los depositantes. Además, fomenta un análisis sistemático, continuo y proporcional de los riesgos relevantes, que procura la implementación de acciones

oportunas, pertinentes y coherentes con las exposiciones identificadas.

Dentro de cada entidad, el enfoque SBR permite profundizar en las áreas con mayor exposición al riesgo, lo que fortalece la efectividad y alcance de la labor supervisora. Este análisis comprende componentes esenciales, como la calidad del gobierno corporativo, la gestión integral de riesgos, la situación económico-financiera, el cumplimiento del marco legal y regulatorio, así como la suficiencia y calidad del capital base.

Bajo esta metodología, las labores de supervisión *in situ* y extra situ se integran en un proceso continuo que facilita la actualización permanente del perfil de riesgo de cada entidad. Asimismo, el enfoque SBR incorpora ajustes periódicos para mantener su alineación con las mejores prácticas internacionales y asegurar su pertinencia en un entorno financiero dinámico.

Durante el 2025, la Sugef intensificó su acercamiento con las entidades supervisadas y empleó diversos canales de comunicación con los órganos de dirección, alta gerencia, auditoría interna, unidades de riesgo y áreas de control. Este proceso de retroalimentación bidireccional permitió abordar temas clave relacionados con el gobierno corporativo, la idoneidad de la alta dirección, la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo, entre otros.

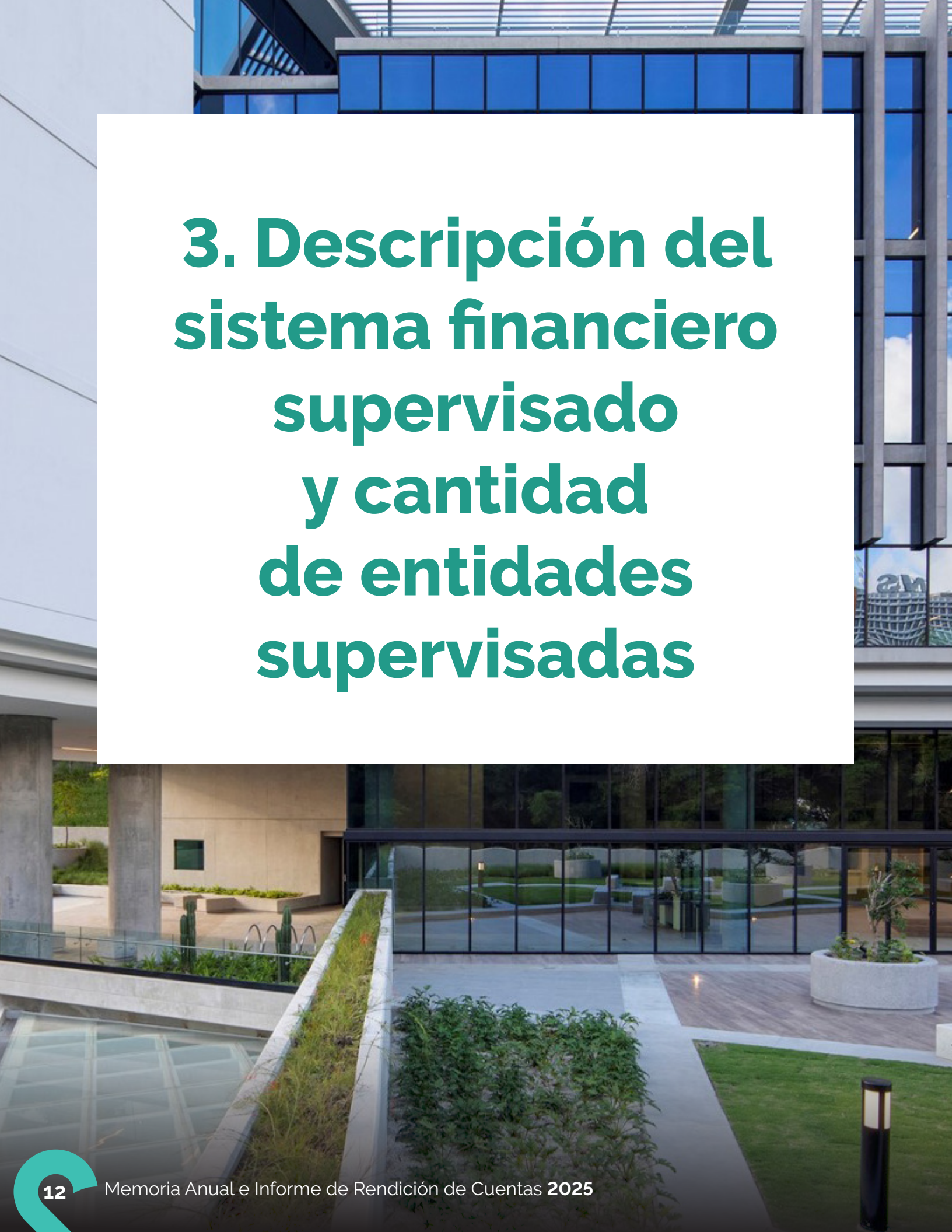
De manera complementaria, se fortaleció la comunicación con las firmas de auditoría externa y auditores independientes, con el fin de asegurar claridad sobre las expectativas institucionales y su responsabilidad con respecto al alcance, profundidad y consistencia técnica de los trabajos que dichas firmas realizan en las entidades supervisadas.

La cantidad de estudios de supervisión *in situ* desarrollados durante el periodo 2025 se detalla a continuación.

Cuadro N° 1

Estudios de supervisión *in situ* durante el 2025

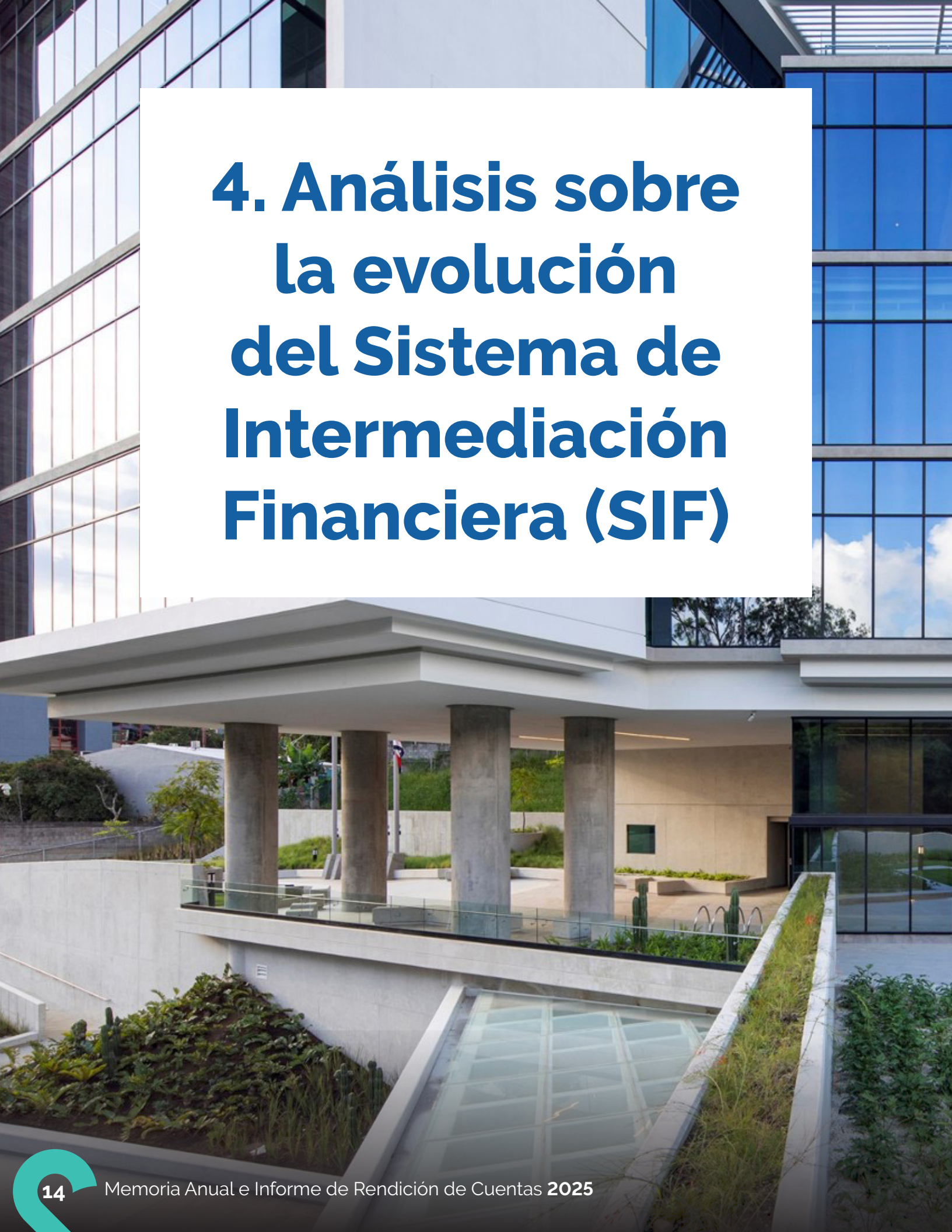
Tipo de estudio efectuado	Cantidad
Estudio de Supervisión Basada en Riesgos (SBR) y calificación Acuerdo Sugef 24-22, Reglamento para calificar a las entidades supervisadas.	9
Estudios de cartera de crédito Acuerdo Conassif 14-21, Reglamento sobre cálculo de estimaciones crediticias.	5
Estudios especiales (Idoneidad Acuerdo Conassif 15-22, Reglamento sobre idoneidad y desempeño de los miembros del órgano de dirección y de la alta gerencia de entidades y empresas supervisadas, variaciones de capital, traspaso de acciones, autorización derivados cambiarios, desvinculación de empresas del grupo financiero, procesos de fusión).	15
Total	29

A photograph of a modern building with a glass facade and a courtyard. The building has multiple stories with large windows. In the foreground, there is a courtyard with a paved area, some greenery, and a small fountain. The text is overlaid on a white rectangular background.

3. Descripción del sistema financiero supervisado y cantidad de entidades supervisadas

Al 31 de diciembre de 2025, la superintendencia tenía bajo su responsabilidad la supervisión y fiscalización de 39 intermediarios financieros, cinco entidades autorizadas para actuar en el mercado cambiario, 20 grupos y conglomerados financieros, una entidad certificadora del mercado de derivados cambiarios y cinco entidades autorizadas para negociar contratos de derivados cambiarios.

Asimismo, al cierre del 2025 se encuentran registradas 140 personas jurídicas al amparo del Artículo 15 (42 sujetos obligados, en donde un sujeto realiza más de una actividad) y 5.059 personas físicas y jurídicas inscritas al amparo del Artículo 15 bis (448 sujetos, en donde un sujeto realiza más de una actividad), ambos de la Ley N° 7786 Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado y actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, para un total de 5.199 sujetos inscritos como APNFD.

A photograph of a modern building with a glass facade and concrete columns. The building has a multi-level design with a covered walkway supported by thick concrete pillars. There are green plants and a glass-enclosed area in the foreground. The sky is blue with some clouds.

4. Análisis sobre la evolución del Sistema de Intermediación Financiera (SIF)

4.1 Comportamiento macroeconómico

La economía mundial se ha caracterizado por un crecimiento moderado en años recientes, pero también resiliente, dada la persistencia de incertidumbre, motivada principalmente por la política comercial aplicada por Estados Unidos y las tensiones geopolíticas.

El Fondo Monetario Internacional, en su informe de Perspectivas de la Economía Mundial de enero de 2025, estimó un crecimiento del PIB mundial para el año 2025 de 3,3% y anticipó que se mantendría igual en el 2026. Sin embargo, en el transcurso de sus primeros meses, se presentan conflictos armados entre Estados Unidos e Israel con Irán, lo que puede generar fuertes repercusiones sobre la economía mundial, en caso de que se extienda por algún tiempo. El efecto inicial de esta confrontación ha sido un incremento de la incertidumbre y de los precios del petróleo, caídas de índices accionarios y aumentos de las primas de riesgo.

Este conflicto y el bloqueo al estrecho de Ormuz podría provocar un incremento de la inflación y una reducción de la actividad económica, con la posibilidad de generar una recesión económica mundial. No obstante, aún no se utiliza esta denominación por parte de organismos internacionales.

De vuelta al 2025, la presión inflacionaria se redujo en términos generales y presentó desaceleración en diferentes latitudes. En Estados Unidos, el año terminó con un registro de 2,7%, un año antes era de 2,9%. Mientras, en Europa la inflación pasó de 2,7% al final del 2024 a 2,3% al cierre del 2025. En cambio, en países emergentes hay heterogeneidad en los resultados, desde países con inflación negativa hasta otros con inflación relativamente elevada.

La Reserva Federal mantuvo una política monetaria cautelosa en espera de los efectos de las tarifas aduaneras sobre precios y actividad económica. Aun así, después de setiembre aplicó tres recortes,



cada uno de 25 puntos básicos. Mientras tanto, el Banco Central Europeo aplicó un recorte de 25 puntos base en junio y luego se ha mantenido sin variaciones, a lo que argumentó que la inflación está cerca de la meta y que persiste incertidumbre por tensiones comerciales y geopolíticas.

El precio del petróleo experimentó una caída sostenida a lo largo de 2025, motivada en excesos de oferta y una moderada actividad económica. Los datos diarios de diciembre indicaron una cotización del Brent en torno a USD\$60-64 por barril de crudo y el West Texas Intermediate en USD\$56-60, aproximadamente USD\$11 menos que al inicio del año. Sin embargo, el estallido de la guerra en el Golfo Pérsico generó rápidamente aumentos y alcanzó los USD\$100 por barril en la primera quincena de marzo de 2026, con algunas transacciones intradía a precios de hasta USD\$119.

En Costa Rica, al final del 2025 la actividad económica mostró un desempeño relativamente favorable. Su producto interno bruto terminó con un crecimiento de 4,6%, el cual sin ser elevado se ubica en tercer lugar de América Latina, superado solo por Guyana y Paraguay. Esta evolución de la producción estuvo influida, por el lado del gasto, por la demanda interna, en particular el consumo privado y la inversión. Pero la demanda externa también constituyó un motor para la actividad económica. Por actividades económicas, fueron importantes la manufactura, los servicios financieros y de seguros, y la recuperación de la construcción.

El desempleo presentó una reducción durante el año y pasó de una tasa de 7% al inicio del año a 6,3% en diciembre, con una reducción 48.000 personas en la cantidad de ocupados.

Desde mayo de 2023, la inflación presenta valores debajo del rango meta definido por el Banco Central. Para incrementar su nivel, esta institución inició en marzo de 2023 la reducción de su Tasa de Política Monetaria (TPM), proceso que continuó en los siguientes 2 años, pero en forma cada vez más pausada. Durante el 2023 aplicó seis reducciones por un total de 300 puntos base (p.b.), en el 2024, cinco reducciones adicionales y agregó otros 200 p.b. y en el 2025 aplicó tres reducciones por un total de 75 p.b.

Las tasas de interés pasivas siguieron la reducción en la TPM en forma prácticamente simultánea y la caída ha sido entre 50% y 80% del cambio en la TPM. No obstante, en las tasas activas la disminución ha sido menor, de aproximadamente 20% del cambio en TPM y con un rezago de casi un año.

El tipo de cambio se mantuvo oscilando alrededor de ₡505 por dólar hasta mediados de noviembre, pero –al final del año– presentó una apreciación y llegó a 488 CRC/USD en la primera semana de diciembre. Sin embargo, al final se recuperó a ₡499. Punta a punta, durante el 2025, tuvo lugar una apreciación de 2,2%.

La relación de la economía costarricense con el exterior ha tenido una evolución relativamente favorable, tanto por el desempeño del comercio como por el acceso a los mercados de capitales. El déficit de cuenta corriente con respecto al PIB se redujo de 0,9% el año previo a 0,7% en el 2025. El financiamiento externo permitió financiar este déficit y propiciar un incremento de 1,9% del PIB en los activos de reserva, los cuales ascendieron al USD\$17,081 millones al cierre del año, 16,6% del PIB.

Las finanzas públicas mantuvieron un comportamiento coherente con el objetivo de consolidación fiscal a mediano plazo, con una mejora en el resultado financiero con respecto al año anterior. El déficit financiero del Gobierno Central pasó de 3,7% del PIB en el 2024 a 3,4% en el 2025, variación determinada principalmente por la mayor recaudación del impuesto sobre las utilidades y las reducciones del pago de intereses y de las transferencias.

En resumen, la economía costarricense durante el 2025 presentó un desempeño favorable, con un crecimiento intermedio del PIB. La inflación se mantiene debajo de la meta del Banco Central y la relación con el exterior ha permitido utilizar el ahorro externo para cubrir los requerimientos e incrementar los activos de reserva. Además, se mantiene el proceso de consolidación fiscal.

Sin embargo, el conflicto armado en Medio Oriente puede desencadenar una contracción de la economía mundial que termine afectando el desempeño local. La Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef) se mantiene vigilante de estos desarrollos para tomar las medidas prudenciales que sean necesarias para mantener la estabilidad y la solidez del Sistema de Intermediación Financiera (SIF).

4.2 Comportamiento del Sistema de Intermediación Financiera (SIF)

A diciembre de 2025 el activo total del sector de intermediarios financieros supervisados por la Sugef ascendió a ₡41.706 miles de millones, correspondientes a 80,5% del PIB estimado para este año. Por monedas, 68% del activo corresponde a moneda nacional y 32% a moneda extranjera. La apreciación del colón redujo la importancia relativa del activo en dólares desde 40% en junio de 2022 hasta 32% al final del 2025.

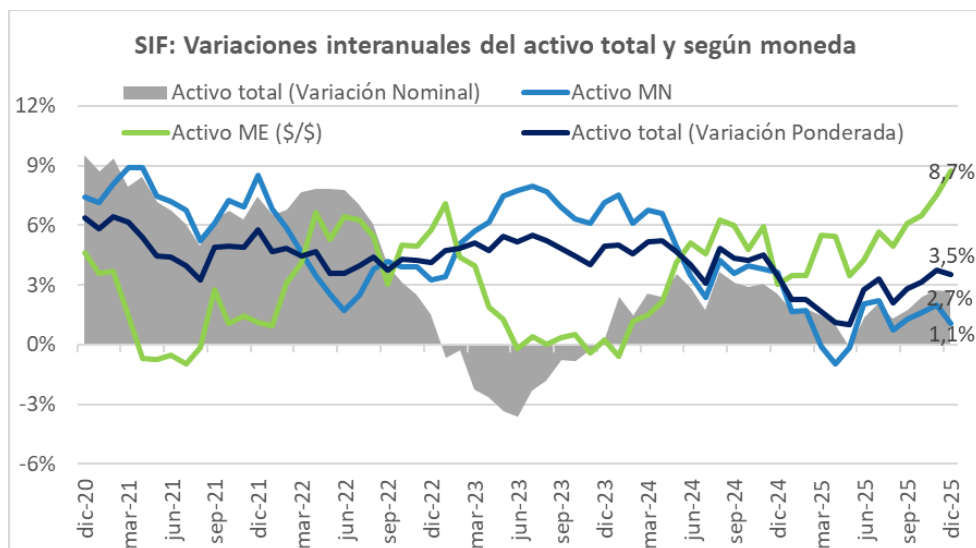
El activo total al cierre del 2025 presenta un crecimiento relativamente pequeño, con variaciones¹ de 3,5% (ponderada) y de 2,7%² (nominal). Esta tasa de crecimiento se ha mantenido cerca de esos valores en los últimos años. Desde abril de 2021 el crecimiento ha sido menor que 5,5%. Por su parte, en el 2024 fue de 4,4% en promedio, en el 2025 de 2,5% como media. No obstante, debe indicarse que en el segundo semestre se presentó cierta aceleración.

¹ En esta sección todas las variaciones corresponden a periodos interanuales.

² La variación nominal se calcula sobre los saldos del activo total colonizados en el inicio y final del año. La variación ponderada corresponde al promedio ponderado de las variaciones del activo en colones y del activo en dólares, cada uno expresado en su respectiva moneda, para lo cual se usa como ponderación sus pesos relativos.



Gráfico N° 1



Por monedas, el activo en colones mostró menor crecimiento que el activo en dólares durante el último bienio. En dólares, además de presentar mayor crecimiento desde hace 2 años, también experimenta una fuerte aceleración al final del 2025.

Dentro del activo, los créditos son el principal rubro con una participación de 66% del total, las inversiones ocupan el segundo lugar con 17,4%, las disponibilidades de tercero con 13,8% y otros activos 2,8%. Durante el 2025, el crédito aumentó su peso relativo en 1,4 puntos porcentuales (p.p.) y las disponibilidades en 0,5 p.p. Mientras, las inversiones redujeron su participación en 1,6 p.p. y los otros activos en 0,3 p.p.

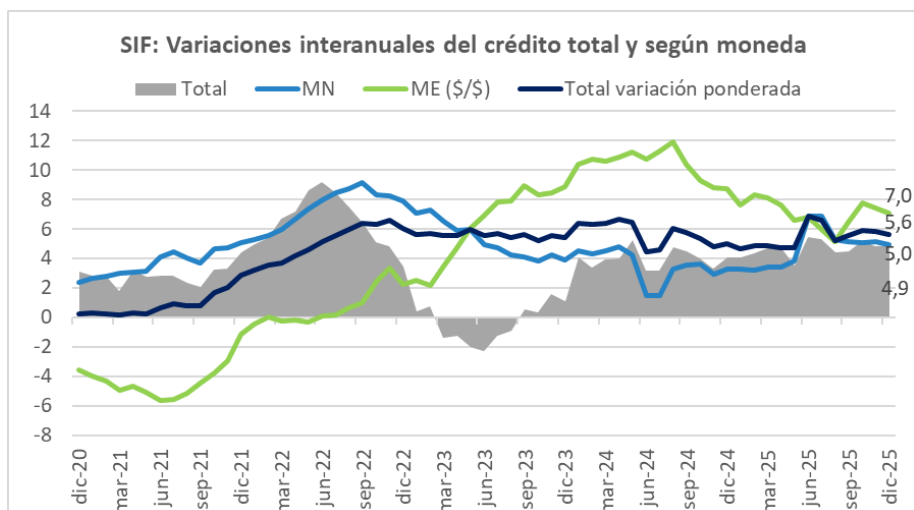
Al revisar la variación de las diferentes cuentas que componen el activo, las tres de mayor crecimiento porcentual en el 2025 corresponden a dólares, en primer lugar las disponibilidades con 12%, segundo las inversiones con 11,9% y tercero, el crédito con 7%. Por otra parte, en colones, el crédito ocupa el cuarto puesto con 5%, las disponibilidades quinto con 4,3% y las inversiones sexto, que realizaron una reducción de 10,8%.

Asimismo, el crédito presentó un crecimiento moderado en el 2025 y la variación porcentual ponderada interanual a diciembre fue de 5,6%. Sin embargo, en los últimos meses presentó una ligera aceleración con respecto a los primeros, de enero a mayo en promedio el crecimiento fue de 4,8%, mientras que de agosto a diciembre la media fue de 5,2%.

Hay que indicar que junio y julio mostraron un salto debido a la exclusión del crédito de COOPESERVIDORES R.L. en junio y julio de 2024, lo cual generó un efecto de incremento debido a la menor base de comparación.

Por monedas, el crédito en colones creció a 3% en los primeros meses del año mientras que en los últimos aumentó 5%. Para el crédito en dólares, la variación se redujo desde 11,9% en agosto de 2024 hasta 5,2% en agosto de 2025, luego subió a 7,8% en octubre y terminó en 7% a diciembre.

Gráfico N° 2



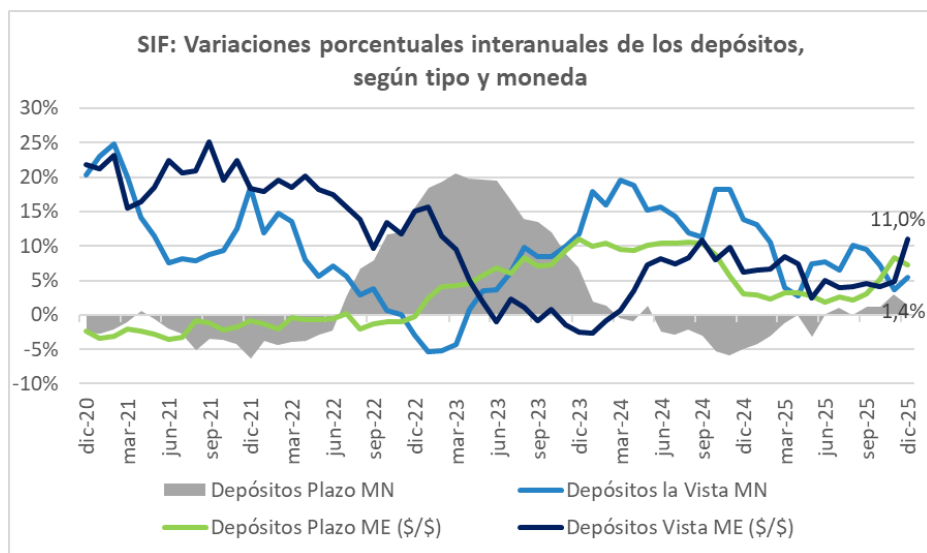
Por su parte, el pasivo total ascendió a ¢35.038 miles de millones. El pasivo más importante corresponde a los depósitos del público con 86,7% del total a diciembre de 2025. Además, los pasivos con entidades financieras del país representaron 5,9%, los pasivos con entidades financieras del exterior 3,4% y otros pasivos 4%.

En el pasivo, el crecimiento también es mayor en las partidas en dólares y los depósitos a la vista crecieron 11% a diciembre de 2025 y los denominados a plazo 7,2%. En tercer lugar, se ubican los depósitos a la vista en colones con 5,4%, de cuarto las

obligaciones con entidades financieras del exterior (5,1%) y quinto, los depósitos a plazo en colones con 1,4%. Las obligaciones con entidades financieras del país presentaron una reducción de 0,7%.

Los depósitos, además de ser la cuenta de mayor peso dentro del pasivo, también se encuentran entre los de mayor crecimiento. Dentro de estos, se denota una preferencia por depósitos en moneda extranjera al final del 2025, determinada principalmente por el premio por invertir en colones, indicador que se ha mantenido en valores negativos desde mediados del 2023.

Gráfico N° 3



En cuanto al desempeño financiero del SIF, a continuación, se comentan algunos indicadores.

- Si se compara punta a punta, la rentabilidad se mantuvo relativamente estable. El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) pasó de 6,3% en diciembre de 2024 a 6,2% en diciembre de 2025. La primera parte del año presentó una reducción. A junio el ROE registró 5,5%, mientras que en el segundo semestre tuvo lugar una recuperación.

- Después de la salida de las dos entidades intervenidas en el 2024, la morosidad se ha mantenido baja y registró 2,1% al final del 2025. La cobertura de la mora mayor a 90 días con estimaciones también muestra esta estabilidad, al pasar de 188% en diciembre de 2024 a 191% en diciembre de 2025.

- En cuanto a la solvencia, el SIF se caracteriza por su solidez. El indicador de suficiencia patrimonial del agregado registró 18,6% al final del 2025. Asimismo, se debe tener en cuenta que el límite de normalidad en este indicador es cualquier valor superior a 10%.

- La nueva normativa de solvencia que aplica desde enero de 2025, Acuerdo Sugef 3-06 Reglamento sobre la suficiencia patrimonial de entidades financieras, incluye otros umbrales para evaluar normalidad, establecidos en el estándar Basilea III, dos adicionales para la composición del capital base (6,5% como mínimo de Capital Común Nivel 1 y 8% como mínimo de Capital Nivel 1) y un cuarto límite para el indicador de Apalancamiento (mayor o igual a 5%). Estos indicadores a diciembre de 2025 registraron, respectivamente, 15,9%, 16,2% y 12,5%, valores que muestran amplias holguras y que el capital de las entidades financieras costarricenses es de alta calidad.

- La dolarización se incrementó levemente durante el 2025 en el activo, el pasivo y los depósitos, y se mantuvo invariable en el crédito. A diciembre de 2024, la dolarización de las tres primeras partidas fue de 30,8%, 33,7% y 34,1%, en forma respectiva. Un año después, sus valores fueron 31,9%, 34,9% y 34,8% en el mismo orden. Mientras, el crédito presentó una dolarización de 31,5% en ambas fechas.

4.3 Pruebas de estrés de crédito (BUST) del Sistema de Intermediación Financiera (SIF)

Desde el 2016, la Sugef realiza para el SIF las pruebas de tensión de crédito denominadas *Bottom-Up Stress Test* (BUST). Este ejercicio abarca 15 entidades financieras que, en conjunto, representan aproximadamente 92% de los activos del SIF e incluye bancos públicos y privados, mutuales, cooperativas y otras entidades. Para su desarrollo, se utilizaron datos con corte a diciembre de 2024, proporcionados por las propias entidades.

Las pruebas de tensión persiguen dos objetivos principales:

1. Evaluar la capacidad de resistencia de las entidades financieras ante dos escenarios macroeconómicos:

- Un escenario base, con mayor probabilidad de ocurrencia.
- Un escenario adverso, de menor probabilidad, que incorpora un deterioro económico y financiero severo.

2. Valorar el grado de desarrollo de las capacidades internas de modelación del riesgo de crédito por parte de las entidades participantes.

La metodología se fundamenta en el enfoque de pérdidas esperadas, simuladas en un horizonte de proyección de 3 años bajo ambos escenarios. Se asume que los choques macroeconómicos afectan los ingresos y la capacidad de pago de los deudores, lo que se traduce en un aumento de las pérdidas esperadas para las entidades financieras.

A partir de este ejercicio, se estima el Índice de Suficiencia Patrimonial (ISP) ajustado, el cual refleja la capacidad potencial de una entidad financiera para absorber pérdidas, continuar sus operaciones y planificar un nivel adecuado de capitalización, lo que reduce la probabilidad de incumplimiento financiero (*default*) en los escenarios evaluados.

En términos de resultados, bajo el escenario base, todas las entidades mantienen, al cierre del horizonte de proyección (2027), niveles de suficiencia patrimonial superiores al mínimo regulatorio de 10%, establecido en el citado Acuerdo Sugef 3-06³.

Bajo el escenario adverso, los resultados indican que el SIF conserva capacidad de resiliencia ante un escenario de desaceleración económica severa. En particular, las entidades analizadas (incluidas aquellas de importancia sistémica⁴) presentan niveles de suficiencia patrimonial que se mantienen por encima del umbral regulatorio de 10% durante todo el horizonte de proyección.

Con respecto al segundo objetivo, se observa un avance en las capacidades de modelización del riesgo de crédito de las entidades, reflejado en la incorporación de metodologías más robustas para la simulación de pérdidas esperadas. Este progreso se evidencia en mejoras en la calidad de los datos, la gobernanza del ejercicio, la capacidad predictiva de los modelos, la estimación de tasas de recuperación y la consistencia de las proyecciones financieras y de capital.

A continuación, se presentan los resultados de suficiencia patrimonial para cada una de las entidades analizadas bajo los escenarios considerados en el ejercicio.

³ Reglamento sobre la suficiencia patrimonial de las entidades financieras SUGEF 3-06 disponible en normativa vigente del sitio www.sugef.fi.cr.

⁴ Las entidades de importancia sistémica son aquellas instituciones financieras que, por su tamaño, complejidad operativa e interconexión con otros participantes del mercado, resultan especialmente relevantes para la estabilidad del Sistema de Intermediación Financiera. Para efectos de este ejercicio, se consideran como tales el BNCR, BCR, Popular y BAC San José.



Cuadro N° 2

Resultados en Suficiencia Patrimonial por escenario y según entidad

Sector	Entidad	SP 2024	Suficiencia Escenario Base			Suficiencia Escenario Adverso		
			2025	2026	2027	2025	2026	2027
Público	Banco de Costa Rica	16,1%	15,9%	16,9%	17,6%	14,8%	15,8%	16,2%
	Banco Nacional de Costa Rica	14,3%	14,2%	13,7%	13,2%	14,7%	15,0%	14,1%
	Banco Popular y de Desarrollo Comunal ^{1/}	20,8%	19,5%	19,2%	18,9%	15,3%	13,7%	14,1%
Privado	Banco Bac San José	13,5%	12,8%	13,1%	13,4%	13,6%	13,9%	13,2%
	Banco Davivienda	15,3%	15,3%	14,9%	14,3%	15,1%	14,4%	14,0%
	Banco Improsa	19,1%	19,5%	19,1%	18,6%	20,4%	20,1%	19,0%
	Banco Lafise	14,3%	13,8%	13,5%	13,3%	14,1%	14,9%	14,3%
	Banco Promerica	15,0%	14,2%	12,8%	12,0%	14,9%	13,1%	12,1%
	Banco Scotiabank	18,7%	18,4%	18,2%	18,0%	16,9%	16,8%	16,1%
Cooperativas	Coopealianza	19,0%	17,9%	16,7%	16,1%	17,9%	17,0%	15,9%
	Coopeande No 1	20,3%	19,5%	18,2%	17,1%	17,2%	15,7%	16,9%
	Coopenae	19,7%	19,3%	18,8%	18,0%	18,8%	18,5%	17,5%
Mutuales	Mutual Alajuela ^{2/}	14,8%	14,5%	14,4%	14,1%	16,2%	15,9%	14,6%
	Mutual Cartago	16,6%	15,9%	15,1%	13,6%	16,0%	14,4%	12,7%
Otros	Caja de Ahorro y Préstamo de la Ande ^{1/}	49,8%	49,9%	49,5%	48,7%	46,4%	44,4%	42,6%

1/ Entidades que presentan altos niveles de SP con respecto al promedio del SIF debido a su forma de capitalización, bajo las leyes especiales aplicables, que les permite recibir periódicamente aportes de capital.
2/ Hay entidades donde los eventuales valores del crecimiento de cartera tomarían valores negativos (decrecimiento), lo que generaría una caída en los Activos Ponderados por Riesgo (denominador de la SP) proporcionalmente mayor que el numerador y, por lo tanto, un aumento en el indicador de SP (ej. Mutual Alajuela).



The background of the page features a photograph of a modern building with a large glass facade. The building has multiple stories, and the glass reflects the sky and surrounding environment. In the foreground, there is a green roof or terrace area with various plants and a concrete walkway. The overall scene is bright and modern.

SECCIÓN II: DESARROLLO NORMATIVO

La Sugef continuó fortaleciendo la revisión integral de su marco normativo, con el objetivo de asegurar que la regulación prudencial se mantenga actualizada, alineada con estándares internacionales y ajustada a las particularidades del sistema financiero costarricense. A partir del 2025, se implementó un esquema de trabajo estructurado, sustentado en un equipo interdisciplinario y un proceso coordinado y sistemático que permitió integrar distintos enfoques técnicos en el análisis regulatorio.

La revisión normativa se desarrolló bajo un enfoque basado en riesgos, que priorizó aquellas disposiciones con impacto directo sobre la gestión integral de riesgos y la estabilidad del sistema financiero. Como parte de este proceso, se incorporó un análisis integral del impacto regulatorio a partir del análisis de datos y se reconoció la importancia de contar con información oportuna, consistente y de alta calidad para la supervisión. Asimismo, se valoraron las capacidades operativas, tecnológicas y de cumplimiento, tanto propias como de los supervisados, con el fin de promover cambios normativos proporcionales, viables y coherentes con las realidades institucionales.

Durante el período, se avanzó en reformas relevantes al marco regulatorio, que incluye ajustes en materia de suficiencia patrimonial, estimaciones crediticias e información financiera, las cuales fueron sometidas a un proceso riguroso de análisis técnico, consulta y aprobación por parte del Conassif, lo que consolida un proceso regulatorio transparente, técnicamente fundamentado y orientado a fortalecer la estabilidad del sistema financiero.

5. Principales cambios normativos

La Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef) continúa fortaleciendo la revisión integral de su marco normativo vigente, con el objetivo de asegurar que las regulaciones prudenciales se mantengan actualizadas y sean consistentes con estándares internacionales y ajustadas a las particularidades del sistema financiero costarricense. En ese contexto, a partir del 2025, la superintendencia inició la implementación de un nuevo esquema de trabajo estructurado, sustentado en reuniones periódicas de un equipo interdisciplinario integrado por representantes de diversas áreas técnicas, con el propósito de articular distintos enfoques, experiencias y capacidades analíticas dentro de un proceso coordinado y sistemático.

Este equipo interdisciplinario evalúa la efectividad de las disposiciones regulatorias vigentes bajo un enfoque basado en riesgos, de manera que los análisis prioricen aquellos aspectos normativos que tienen un impacto directo sobre la solvencia de las entidades, la adecuada gestión de los riesgos y la estabilidad del sistema financiero. En el desarrollo de dicha labor, se analiza la aplicabilidad, pertinencia y consistencia técnica de las disposiciones, al tiempo que se identifican oportunidades de mejora originadas en la evolución del sistema financiero y las mejores prácticas internacionales.

Como parte de este análisis, también se considera el impacto que las disposiciones regulatorias generan a nivel de datos, lo cual incluye la revisión de los requerimientos de información, así como la calidad y disponibilidad de los datos necesarios para la supervisión y la capacidad de las entidades para generar y reportar dicha información. Esto abarca la evaluación de la carga de reporte para las entidades, la identificación de posibles ajustes que permitan optimizar la captura de información prudencial y la consideración de las implicaciones en los sistemas de supervisión basados en datos. Este componente resulta fundamental, dado que se requieren datos oportunos, consistentes y de alta calidad para sustentar la evaluación integral del perfil de riesgo de cada entidad.

Adicionalmente, se evalúa el efecto que las propuestas de modificación o emisión regulatoria pueden tener en las entidades supervisadas y se incorporaron consideraciones relacionadas con su capacidad operativa, tecnológica y de cumplimiento, a fin de procurar que los cambios regulatorios sean proporcionales, viables y consistentes con su realidad institucional.

Asimismo, el proceso incluye la revisión de estándares de organismos especializados en regulación y supervisión financiera, tal es el caso de los principios desarrollados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, el análisis de cambios en los riesgos del sector, la consideración de aspectos operativos que puedan incidir en la implementación normativa y la identificación de ajustes necesarios para mantener una regulación prudencial eficaz y actualizada.

Durante el análisis del marco regulatorio se valoran los casos planteados en las consultas formales presentadas por las entidades supervisadas, se evalúan las inquietudes surgidas con respecto a la aplicación de la normativa y se comparten criterios técnicos cuando resulta necesario aclarar disposiciones prudenciales. Esta retroalimentación permite detectar aspectos normativos susceptibles de mejora, comprender los retos operativos enfrentados por las entidades y fomentar un proceso regulatorio transparente, basado en la evidencia técnica y la colaboración institucional.

Cuando el análisis técnico evidencia la necesidad de emitir o modificar una norma, se elabora un marco conceptual que constituye el fundamento técnico del proceso regulatorio. Este marco define la naturaleza y el alcance de la propuesta normativa, justifica su necesidad desde una perspectiva prudencial e identifica los riesgos o brechas que se requiere atender. Además, se convierte en el insumo vital que orienta la elaboración de la propuesta de emisión o modificación normativa.

Una vez concluida esta etapa, la propuesta es remitida al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif) para su conocimiento y para que dicho órgano determine la procedencia

de enviarla a consulta dirigida a las entidades supervisadas. Una vez obtenida la aprobación del Conassif, este remite la propuesta a las entidades supervisadas y les otorga un espacio formal para presentar observaciones. Las observaciones recibidas durante la consulta son analizadas detalladamente por la Sugef y cuando corresponde, se realizan ajustes al texto normativo con el objetivo de mejorar su claridad, fortalecer su enfoque prudencial o asegurar su adecuada aplicación operativa.

Una vez incorporados los ajustes pertinentes, la versión final de la propuesta es nuevamente remitida al Conassif para su

conocimiento y aprobación definitiva. Este proceso permite que cada norma emitida o modificada cuente con un respaldo técnico sólido, haya sido sometida a un análisis riguroso, considere las particularidades del sistema financiero costarricense y mantenga la coherencia con las mejores prácticas internacionales.

A través de este enfoque, la Sugef ha consolidado un proceso regulatorio dinámico, transparente y técnicamente fundamentado, que permite mantener un marco regulatorio actualizado, robusto y adaptado a los desafíos del sistema financiero.



Cuadro N° 3

Normativa desarrollada en el período

Normativa	Tema	Referencias de aprobación y publicación
Acuerdo Sugef 3-06, Reglamento sobre la suficiencia patrimonial de entidades financieras	El objetivo de esta reforma es admitir el monto de certificados de aportación en exceso del IMCA como parte del CN2. Adicionalmente: <ul style="list-style-type: none"> • Se ajustan límites regulatorios, por ejemplo, niveles de capital y ponderación de riesgos, para alinearlos más estrechamente con estándares internacionales (Basilea III). • Se permite el cómputo gradual de estimaciones contracíclicas en el capital base. • Se reduce la ponderación de riesgo para los títulos emitidos por el Gobierno de Costa Rica. • Se mantiene el FOFIDE como parte del capital de los bancos estatales para el cálculo del indicador de suficiencia patrimonial. 	Aprobado por el Conassif mediante el Artículo 6 del acta de la sesión 1913-2025, celebrada el 20 de enero de 2025. Publicado en La Gaceta N° 20, Alcance 14, del 31 de enero de 2025.
Acuerdo Conassif 14-21, Reglamento sobre cálculo de estimaciones crediticias	Se modifica la definición de "Operación prorrogada", "Operación readecuada" y "Operación refinanciada" para eliminar el elemento de valoración subjetiva a este tipo de figuras.	Aprobado por el Conassif mediante los Artículos 6 y 8 de las actas de las sesiones 1934-2025 y 1935-2025, respectivamente, celebradas el 5 de mayo de 2025. Publicado en La Gaceta N° 94 del 26 de mayo de 2025.
Acuerdo Conassif 6-18, Reglamento de Información Financiera	Con esta reforma se da al supervisor la flexibilidad en la elección del método de elaboración del estado de flujos de efectivo. Además, se da mayor transparencia en cuanto a revelación del impacto en la información financiera cuando la entidad no aplica una NIIF.	Aprobado por el Conassif mediante los Artículos 13 y 4, de las actas de las sesiones 1988-2025 y 1989-2025, respectivamente, celebradas el 8 de diciembre de 2025. Publicado en La Gaceta N° 4, del 8 de enero de 2026.



SECCIÓN III: GESTIÓN INSTITUCIONAL



Durante el período, la Sugef desarrolló su gestión institucional bajo un marco de gobernanza sólido, orientado al cumplimiento de su mandato legal de velar por la estabilidad, solidez y eficiente funcionamiento del Sistema Financiero Nacional.

En este contexto, se avanzó en el fortalecimiento de la estructura organizacional mediante una estrategia integral que abarcó procesos, personas, tecnología, comunicación y gobernanza, con el objetivo de optimizar la gestión interna y consolidar un modelo organizacional más ágil y alineado con los desafíos actuales de la supervisión financiera.

Las labores sustantivas de supervisión se ejecutaron de manera continua e incorporaron el enfoque de Supervisión Basada en Riesgos, el monitoreo permanente de entidades, grupos y conglomerados financieros, así como la atención de procesos especiales, actividades de resolución y espacios de coordinación a nivel nacional e internacional.

De forma complementaria, se fortaleció la supervisión especializada de riesgos a nivel individual, consolidado y macroprudencial, que incluye avances relevantes en la gestión de los riesgos de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, apoyados en el uso de herramientas tecnológicas, la automatización de procesos y el análisis sectorial.

Estas acciones se desarrollaron en coherencia con el Plan Estratégico Institucional 2024–2028, sus ejes estratégicos, el plan táctico y los proyectos prioritarios orientados a la transformación digital, la supervisión consolidada, la gobernanza de datos y el fortalecimiento del marco normativo.

En este marco, la gestión administrativa, presupuestaria y del talento humano se ejecutó con criterios de eficiencia, austeridad y control, y asegurar así la continuidad operativa y el respaldo a las funciones sustantivas.

6. Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif)

La misión del Conassif es velar por la estabilidad, la solidez y el eficiente funcionamiento del sistema financiero para el beneficio de la sociedad. Está integrado por cinco miembros independientes de este sistema: el ministro de Hacienda o –en su ausencia– un viceministro de esa cartera y el presidente o el gerente del Banco Central de Costa Rica.

Los miembros independientes son designados por la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, por cargos de 5 años y pueden ser reelegidos una sola vez. De entre ellos y por periodos de 2 años, el Conassif elige a su presidente, el cual puede ser reelegido. Los superintendentes asisten a las sesiones del Conassif con voz, pero sin voto.

De acuerdo con el Artículo 171 de la Ley Reguladora del Mercado de Valores (Ley N° 7732), al Conassif le corresponde atender diversas funciones, como: i) nombrar y remover a superintendentes, intendentes y al auditor interno, ii) aprobar las normas atinentes a la autorización, regulación, supervisión, fiscalización y



vigilancia que –conforme con la ley– deben ejecutar las superintendencias, iii) ordenar la suspensión de las operaciones y la intervención de los sujetos regulados por las superintendencias, así como decretar la intervención y solicitar la liquidación ante las autoridades competentes, iv) conocer y resolver en apelación los recursos interpuestos contra las resoluciones dictadas por las superintendencias, v) aprobar las normas generales de organización de las superintendencias y la auditoría interna, y vi) aprobar el plan anual operativo, los presupuestos, sus modificaciones y la liquidación presupuestaria de las superintendencias.

Cuadro N° 4

Integrantes del Conassif

Banco Central de Costa Rica (BCCR)	<p>PRESIDENTE DEL BANCO Róger Madrigal López GERENTE Hazel Valverde Richmond (hasta el 20-02-2025) Pablo Villalobos González (a partir del 17-03-2025)</p>
Ministerio de Hacienda	<p>MINISTRO Nogui Acosta Guillén (hasta el 31-07-2025) Rudolf Lücke Bolaños (a partir del 01-08-2025)</p>
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (SUPEN)	<p>MINISTRO Andrés Romero Rodríguez. REPRESENTANTE DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (MTSS) Juan Manuel Cordero González (hasta el 01-09-2025)</p>
Directores	<p>Presidente Yin Leng Hong Monteverde (hasta el 01-12-2025) Humberto Grant Alpizar (desde el 02-12-2025) Directores: •Javier Sancho Guevara •Humberto Grant Alpizar •Yin Leng Hong Monteverde •Humberto Jiménez Sandoval •Leonor Cuevillas Vallejos (a partir del 12-02-2025) •Representante de la Asamblea de Trabajadores del Banco Popular, para lo relativo al análisis de temas de la Supen: - Juan Antonio Vargas Guillén</p>

NOTA ACLARATORIA: Según la Ley Reguladora del Mercado de Valores, no existen integrantes titulares o suplentes, para la representación del Banco Central de Costa Rica (BCCR), donde se establece que será el presidente o el Gerente del BCCR, mientras que para el Ministerio de Hacienda será el ministro o un viceministro de esa cartera. En el caso del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), la Ley de Protección al Trabajador indica que el integrante será el ministro o su representante.

7. Conformación de la superintendencia

7.1 Objetivos legales

Según lo establece el Artículo 119 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (Ley N° 7558), la superintendencia tiene el propósito de velar por la estabilidad, la solidez y el eficiente funcionamiento del Sistema Financiero Nacional, y ejerce sus actividades de supervisión y fiscalización sobre todas las entidades que lleven a cabo intermediación financiera, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias. Además, vela porque se cumplan los preceptos que les sean aplicables.

Entre dichos intermediarios financieros se encuentran los bancos comerciales del Estado y de naturaleza pública no estatales, los bancos comerciales privados, las empresas financieras no bancarias, las cooperativas de ahorro y crédito, y otras entidades financieras creadas bajo leyes particulares.

Asimismo, la Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo (Ley N° 7786) y sus reformas, establece que las personas que realicen alguna de las actividades descritas en los Artículos 15 y 15 bis de esa ley deberán



inscribirse ante la Sugef y someterse a su supervisión con respecto a la materia de legitimación de capitales y el financiamiento de actividades u organizaciones terroristas. Además, la Sugef tiene a su cargo la supervisión de las casas de cambio en materia cambiaria, en concordancia con la reglamentación que emita el Banco Central.

7.2 Estructura organizacional

Durante el período se ejecutaron acciones orientadas al fortalecimiento de la estructura organizacional de la superintendencia, mediante la revisión y adecuación de procesos para garantizar su alineación con el propósito institucional. Se implementó una estrategia integral que abarcó procesos, personas, estructura, tecnología, comunicación y gobernanza, con el fin de optimizar la gestión y consolidar el diseño organizacional. Entre los principales resultados destacan la redefinición de macroprocesos, la actualización del Sistema de Gestión de la Calidad hacia un enfoque de servicios y procesos, la transformación de la División de Servicios Técnicos en la División de Gestión e Innovación, el fortalecimiento de la División de Supervisión de Riesgos, la propuesta de diseño de la malla curricular, la implementación del Plan de Cultura Organizacional, la creación de un boletín institucional y la definición de la estrategia de gobernanza y gestión de datos.

A continuación, se presenta la descripción funcional, cantidad y tipo de plazas de las instancias adscritas al despacho. Se destaca que aproximadamente 85% del personal de la Sugef es profesional con capacitación especializada. Asimismo, se describen los comités constituidos para atender diversos aspectos de la gobernanza de la Sugef.

7.2.1. Superintendencia e Intendencia

Objetivo: Velar por la estabilidad, solidez y funcionamiento eficiente del sistema financiero costarricense, con excelencia e integridad.

Cuadro N° 5

Plazas en la Superintendencia e Intendencia

Actividad ocupacional	Cantidad de plazas
Superintendente	1
Intendente	1
Profesional Gestión Bancaria 5	1
Técnico Servicios Institucionales 2	1
Asistente Servicios Institucionales 1	1
Profesional Banca y Supervisión 4	1
Profesional Banca y Supervisión 3	1
Técnico Servicios Institucionales 1	1
Total	8

7.2.2. División Supervisión I

Objetivo: Dirigir y ejecutar la supervisión de las entidades, grupos y conglomerados financieros, para lo cual se dará seguimiento continuo a los riesgos que presentan, aplicando los procedimientos vigentes (monitoreo y análisis e inspección), para contribuir a la solidez, estabilidad y eficiente funcionamiento del Sistema Financiero Nacional. Esta división tiene a su cargo la supervisión de bancos comerciales del Estado, bancos creados por leyes especiales, organizaciones cooperativas de ahorro y crédito, asociaciones mutualistas de ahorro y préstamo, conglomerados financieros y otras entidades financieras.

Cuadro N° 6

Plazas en la División de Supervisión I

Actividad ocupacional	Cantidad de plazas
Director de Supervisión	1
Líder de Departamento Supervisión	1
Líder de Supervisión	2
Supervisor 2	4
Supervisor Banca y Supervisión 2	28
Supervisor Principal	7
Supervisor Principal Banca y Supervisión	7
Técnico Servicios Institucionales 1	1
Total	51

7.2.3. División Supervisión II

Objetivo: Dirigir y ejecutar la supervisión de las entidades, grupos y conglomerados financieros, para lo cual se dará seguimiento continuo a los riesgos que presentan, aplicando los procedimientos vigentes (monitoreo y análisis e inspección), para contribuir a la solidez, estabilidad y eficiente funcionamiento del Sistema Financiero Nacional. Esta división tiene a su cargo la supervisión de bancos privados, empresas financieras no bancarias y grupos financieros.

Cuadro N° 7

Plazas en la División de Supervisión II

Actividad ocupacional	Cantidad de plazas
Gerente de División Supervisión	1
Líder de Departamento Supervisión	3
Supervisor 2	5
Supervisor Banca y Supervisión 2	26
Supervisor Principal	4
Supervisor Principal Banca y Supervisión	10
Técnico Servicios Institucionales 1	1
Total	50

7.2.4. División Supervisión de Riesgos

Objetivo: Dirigir y ejecutar labores especializadas para la supervisión de los

riesgos a nivel individual y consolidado, a efectos de determinar la calificación de las entidades supervisadas, así como el perfil de riesgo de las entidades y de los grupos y conglomerados financieros; asimismo, desarrollar el marco metodológico para la supervisión macroprudencial y evaluar las metodologías, herramientas y modelos que utilizan las entidades, los grupos y conglomerados financieros para la gestión de los riesgos financieros, operativos, tecnológicos y de legitimación de capitales, financiamiento del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva (LC/FT/FPADM).

Cuadro N° 8

Plazas en la División de Supervisión de Riesgos

Actividad ocupacional	Cantidad de plazas
Director de Supervisión	1
Ejecutivo	1
Gerente de Departamento Banca y Supervisión	1
Líder de Departamento Supervisión	1
Profesional Banca y Supervisión 3	5
Profesional Gestión Bancaria 3	1
Supervisor Banca y Supervisión 2	55
Supervisor Principal	1
Supervisor Principal Banca y Supervisión	6
Supervisor TI Banca y Supervisión	9
Técnico Servicios Institucionales 1	3
Técnico Servicios Institucionales 2	1
Total	85

7.2.5. División Gestión e Innovación

Objetivo: Fortalecer la confianza en la supervisión financiera mediante la promulgación oportuna de la normativa de supervisión, la atención efectiva al ciudadano, la gestión transparente de registros y autorizaciones, y la difusión oportuna de información institucional, así como liderar la transformación tecnológica de la Sugef y coordinar la ejecución de los proyectos estratégicos institucionales, asegurando alineamiento con los objetivos organizacionales; además, impulsar

la mejora continua, el control interno y la coordinación con actores clave, promoviendo procesos ágiles, eficientes y centrados en el usuario, que respalden una supervisión moderna, abierta e innovadora.

Cuadro N° 9

Plazas en la División de Gestión e Innovación

Actividad ocupacional	Cantidad de plazas
Gerente de División Banca y Supervisión	1
Gerente de Departamento Banca y Supervisión	2
Ejecutivo Banca y Supervisión	4
Ejecutivo	1
Profesional Banca y Supervisión 2	8
Profesional Banca y Supervisión 3	5
Profesional Gestión Bancaria 2	3
Profesional Gestión Bancaria 3	1
Técnico Servicios 2	1
Técnico Servicios Institucionales 1	1
Técnico Servicios Institucionales 2	4
Total	31

7.2.6. División Asesoría Jurídica

Objetivo: Asesorar al superintendente e intendente general, así como a las distintas áreas de la Superintendencia General de Entidades Financieras, en materia jurídica especializada y ejecutar los procesos y procedimientos en los que se requiera su participación.

Cuadro N° 10

Plazas en la División de Asesoría Jurídica

Actividad ocupacional	Cantidad de plazas
Director de División	1
Técnico Servicios 1	1
Ejecutivo Banca y Supervisión	2
Profesional Banca y Supervisión 3	8
Profesional Gestión Bancaria 3	1
Total	13

7.2.7. División Resolución

Objetivo: Dirigir la planificación y el análisis de las medidas que sería necesario implementar en el caso de que alguna de las entidades supervisadas por la Sugef sea declarada como inviable por parte de la Autoridad de Resolución (Conassif), con el objetivo de preservar la confianza en el Sistema Financiero Nacional y minimizar los efectos negativos en su estabilidad financiera y económica.

Cuadro N° 11

Plazas en la División de Resolución

Actividad ocupacional	Cantidad de plazas
Director de División	1
Ejecutivo	1
Profesional Gestión Bancaria 3	4
Total	6

7.2.8 Área Coordinación Administrativa

Objetivo: Proporcionar y ejecutar servicios de apoyo (relacionados con presupuesto, recursos humanos, servicios generales y gestión de cobro) para brindar soporte a las actividades de la superintendencia.

Cuadro N° 12

Plazas en el Área de Coordinación Administrativa

Actividad ocupacional	Cantidad de plazas
Ejecutivo	1
Asistente Servicios 1	1
Asistente Servicios Institucionales 1	2
Profesional Banca y Supervisión 1	1
Profesional Banca y Supervisión 3	1
Profesional Gestión Bancaria 3	1
Técnico Servicios 1	2
Técnico Servicios Institucionales 1	6
Total	15

7.3 Comités de gobernanza

A continuación, se presentan los diferentes comités que forman la estructura de gobernanza institucional, junto con una descripción de sus principales funciones.

7.3.1. Comité Estratégico de Tecnologías de Información (CETI):

Conocer los temas de carácter tecnológico que requieran la asignación de recursos humanos o materiales que impacten la estrategia organizacional en materia de Tecnologías de Información (TI).

7.3.2. Comité de Control de Cambios (CCC):

Plantear las necesidades en el uso de servicios de TI y la operación de soluciones de negocio, así como revisar nuevas propuestas que se planteen de proyectos con componente tecnológico que requieran la priorización de los recursos humanos y materiales, y presentar al Comité Estratégico de Tecnologías de Información (CETI) la información necesaria para la toma de decisiones en cuanto a la priorización de los recursos para dichos proyectos.

7.3.3. Comité de Seguimiento de Proyectos (COSEPRO):

Propiciar la adecuada asignación de recursos y las responsabilidades en el proceso de identificación, planificación, ejecución, rendición de cuentas, seguimiento, control y el cierre de los proyectos estratégicos que se lleven a cabo en la superintendencia.

7.3.4. Comité de Supervisión SBR:

Propiciar la adecuada asignación de recursos de supervisión al enfoque SBR y aprobar la macroplanificación institucional.

7.3.5. Comité de Calificación:

Analizar y aprobar al más alto nivel institucional la calificación del perfil de riesgo y la estrategia de supervisión de las entidades financieras, así como la calificación según el Acuerdo Sugef 24-22 Reglamento para calificar a las entidades supervisadas.

7.3.6. Comité de Evaluación de Conformación de Estimaciones:

Analizar y aprobar al más alto nivel institucional la calificación de los deudores recalificados y el ajuste a la estimación resultado de los estudios de supervisión.

7.3.7. Comité de revisión normativa:

Analizar, actualizar y fortalecer la normativa vigente, mediante un proceso detallado y riguroso de revisión. Para eso, cuenta con la participación de un equipo interdisciplinario de profesionales que aportan sus criterios técnicos desde diferentes ámbitos de experiencia y conocimiento. Este enfoque colaborativo permite identificar oportunidades de mejora, asegurar la coherencia regulatoria y proponer ajustes que contribuyan a la efectividad y actualidad del marco normativo institucional.

Además de los Comités de Gobernanza, se sostienen reuniones periódicas con el equipo de directores, con el fin de asegurar una retroalimentación oportuna sobre los cambios en curso, los compromisos estratégicos y otros asuntos relevantes que requieren articulación institucional.

7.4 Gestión de personal

Durante el 2025, la Sugef inició un cambio de visión al implementar la gestión de personas dentro de su estrategia y su anuencia a ser parte del proceso de transformación cultural para las superintendencias y el Conassif. En el conglomerado se comenzó con la presentación de resultados del estudio de ambiente y cultura realizado en noviembre de 2024, la definición de planes de acción y su implementación con seguimiento periódico. Se conformaron equipos para fortalecer los proyectos de cultura: Enlaces de Cultura con más de 30 colaboradores, Equipo de Reconocimiento Brillamos Juntos con 10 personas y el Equipo de Liderazgo Femenino con 13 integrantes. Específicamente para la Sugef se cuenta con 18 enlaces de cultura, 3 participantes en Brillamos Juntos y 6 compañeras en liderazgo femenino.

Como parte de la formación de los integrantes de los proyectos de cultura, se realizó una actividad de integración (*Team Building*) y se ofreció un taller a los enlaces para definir los objetivos y resultados clave (OKR, por sus siglas en inglés) de los planes de acción. Algunas de las acciones más destacadas que marcan un hito, por ser la primera vez que se realizan en Sugef son: el *Team Building* para toda la organización, que alcanzó el objetivo propuesto con una participación de 198 personas y los talleres impartidos, a saber: tres talleres de liderazgo para líderes, dos talleres para supervisores y un taller dirigido a toda la población sobre cómo dar y recibir retroalimentación.

En las ODM y el Conassif se realizó la primera semana de reconocimiento del programa Brillamos Juntos, en la cual se hizo el lanzamiento del programa y se rindió homenaje a 59 personas colaboradoras que cumplieron su quinquenio de servicio. Esta actividad marcó un hito relevante en



la vivencia institucional del reconocimiento al visibilizar el aporte, la constancia y el compromiso de las personas funcionarias que, con su trayectoria, han contribuido al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

El programa Brillamos Juntos fue concebido como una iniciativa institucional para fortalecer la cultura organizacional y promover el entusiasmo, el sentido de pertenencia y la motivación de las personas colaboradoras del Banco Central de Costa Rica y sus Órganos de Desconcentración Máxima. A través de este programa se reconoce –de manera visible y estructurada– a quienes con sus acciones y comportamientos reflejan los pilares institucionales de reconocimiento: integridad, transparencia, mejora continua, respeto, compromiso y empoderamiento, y mentalidad ágil, los cuales sustentan un ambiente laboral positivo y alineado con los valores de la institución.

Finalmente, el conglomerado del BCCR realiza un programa de Inducción Institucional para introducir a los colaboradores en la cultura organizacional. En el caso de la Sugef, incluye asignación de 24 tutores institucionales. Además, el conglomerado BCCR ha establecido un programa completo de inducción que combina 17 videos virtuales y cuatro sesiones presenciales, lo que beneficia a los nuevos colaboradores. La participación cada vez más activa de la Sugef en las iniciativas del conglomerado subrayan el compromiso de apoyar el desarrollo continuo de sus colaboradores en todas las etapas de su carrera dentro de la institución.

Los avances alcanzados durante el 2025 reflejan un paso firme hacia la consolidación de una cultura organizacional más colaborativa, inclusiva y orientada a resultados. La incorporación de la gestión

de personas como pilar estratégico, junto con la activa participación de los equipos, sienta las bases para un modelo sostenible de transformación cultural. De cara al futuro, la Sugef reafirma su compromiso de continuar fortaleciendo el talento humano y promover entornos de trabajo que potencien el desarrollo, la innovación y el logro de los objetivos institucionales, en beneficio del sistema financiero y de la sociedad.



7.4.1. Clasificación de puestos y salarios brutos

Cuadro N° 13

Clasificación de puestos y salarios brutos

Categoría	Clase de puesto	Escala	Salario mensual base/global	Número de puestos	Total, anual (miles)
03	Intendente	G. Global	5 453 000	1	65 436
04	Superintendente	G. Global	5 596 500	1	67 158
6.1BS	Profesional de Banca y Supervisión 1	Global	1 370 100	1	16 441
7.1BS	Profesional de Banca y Supervisión 2	Global	1 607 584	8	154 328
8.1BS	Profesional de Banca y Supervisión 3	Global	1 886 171	24	543 217
8.1BS	Supervisor de Banca y Supervisión 2	Global	1 886 171	109	2 467 112
8.1BS	Supervisor TI Banca y Supervisión	Global	1 886 171	9	203 706
9.1BS	Profesional de Banca y Supervisión 4	Global	2 210 428	1	26 525
9.2BS	Ejecutivo de Banca y Supervisión	Global	2 594 056	6	186 772
9.2BS	Supervisor Principal de Banca y Supervisión	Global	2 594 056	22	684 831
10.2BS	Gerente de Departamento de Banca y Supervisión	Global	3 877 383	3	139 586
10.2BS	Líder de Departamento de Supervisión	Global	3 877 383	5	232 643
12.2BS	Gerente de División de Banca y Supervisión	Global	4 841 020	1	58 092
12.2BS	Gerente de División de Supervisión	Global	4 841 020	1	58 092
2.1GO	Asistente de Servicios 1	Global	484 102	1	5 809
4.1GO	Técnico de Servicios Institucionales 1	Global	634 813	1	7 618
2	Asistente de Servicios Institucionales 1	Global	556 021	1	6 672
4	Técnico de Servicios Institucionales 1	Global	733 089	15	131 956
5	Técnico de Servicios Institucionales 2	Global	915 625	6	65 925
10	Profesional de Gestión Bancaria 5	Global	4 030 770	1	48 369
12	Director de División	Global	5 166 000	1	61 992
8	Asistente de Servicios Institucionales 1	Pluses	266 978	2	6 407
12	Técnico de Servicios Institucionales 2	Pluses	373 429	1	4 481
21	Profesional de Gestión Bancaria 2	Pluses	624 110	3	22 468
22	Profesional de Gestión Bancaria 3	Pluses	693 523	4	33 289
22	Supervisor 2	Pluses	693 523	9	74 900
25	Ejecutivo	Pluses	863 762	4	41 461
25	Supervisor Principal	Pluses	863 762	13	134 747
31	Líder de Supervisión	Pluses	1 217 418	2	29 218
36	Director de División	Pluses	1 217 418	1	14 609
36	Director de Supervisión	Pluses	1 765 457	2	42 371
Total				259	

7.4.2. Viajes realizados por jerarcas institucionales y directores de departamentos

El siguiente cuadro muestra el detalle de los viajes realizados en el periodo.

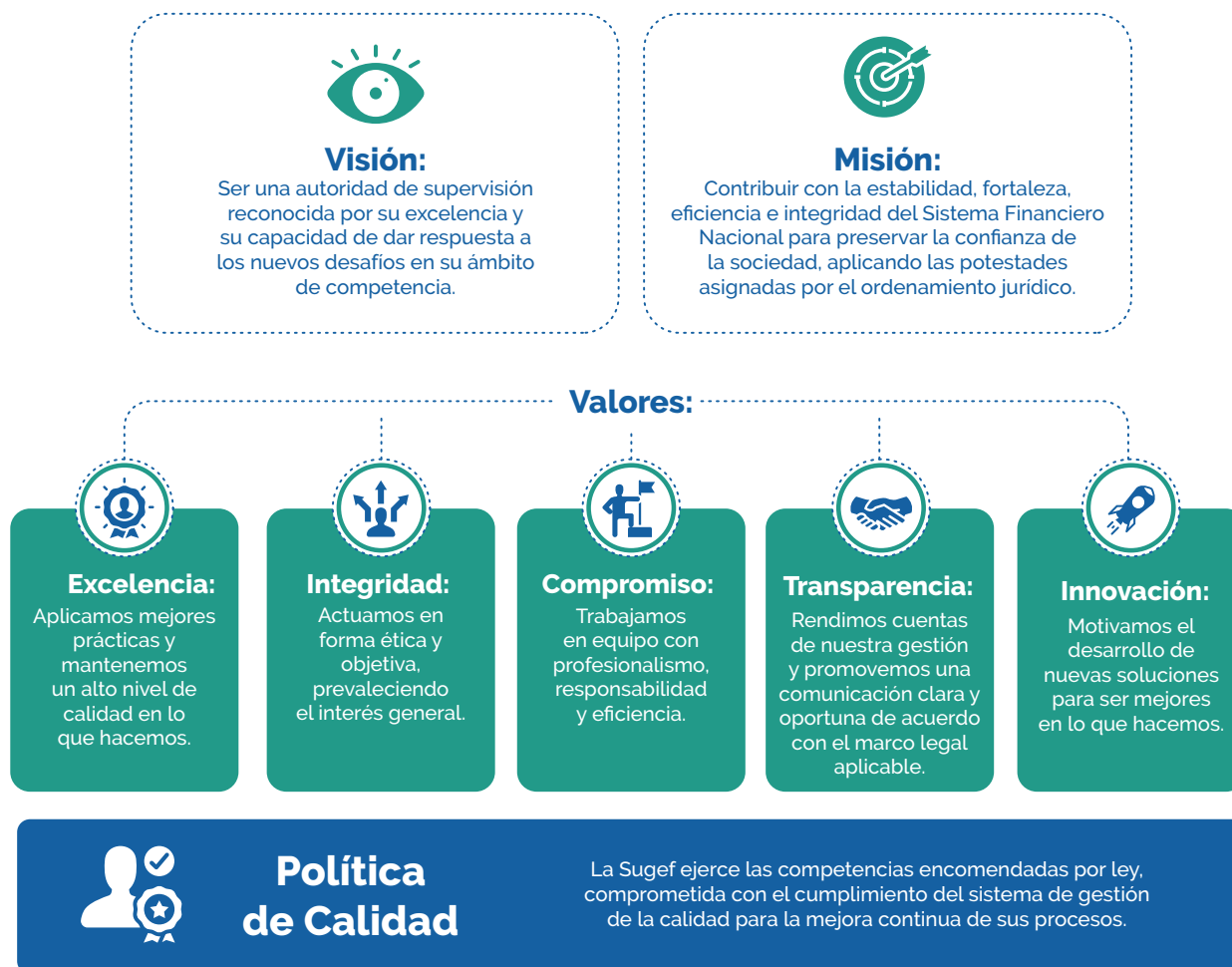
Cuadro N° 14

Viajes realizados por los jerarcas en el periodo

Nombre del funcionario	Cargo del funcionario	Destino	Nombre de la actividad
Hazel Valverde Richmond	Superintendente	Guatemala	Asamblea General y Junta Directiva del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras (CCSBSO)
			Conferencias sobre Supervisión Financiera
		Panamá	CXV Junta Directiva, Agenda Técnica y Talleres de Planeación Estratégica de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA)
		República Dominicana	Asamblea General del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras (CCSBSO) y Evento Cierre Iniciativa FISDE
			Diálogo Regional de Políticas para el Sector Financiero
		Estados Unidos	FinnLAC Forum 2025
		Colombia	Colegio de Supervisores del Conglomerado Financiero Grupo Bolívar
Jose Carlos Rojas Vargas	Intendente	Trinidad & Tobago	Reuniones Anuales ASBA 2025
Jenaro Segura Calderón	Director de Supervisión	Honduras	Comité de Estándares del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras (CCSBSO)
		Perú	Curso Comunicación Efectiva para Supervisores de Instituciones Financieras
Guillermo Zeledón Chinchilla	Gerente de División Supervisión	Perú	Curso Comunicación Efectiva para Supervisores de Instituciones Financieras
Rafael Coto Alfaro	Lider de Departamento de Supervisión	Guatemala	Comité de Prevención de LAFT del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras (CCSBSO)
			LII Reunión Plenaria y Grupos de Trabajo del GAFILAT
		El Salvador	Seminario especializado ALA/CFT para el sector inmobiliario
			Global Financial Integrity (GFI)

8. Estructura del modelo estratégico institucional

8.1 Generalidades del Marco Estratégico



8.2 Plan Estratégico Institucional

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif), mediante el Artículo 9 del acta de la sesión 1813-2023, celebrada el 31 de julio de 2023, dispuso en firme aprobar el Plan Estratégico de la superintendencia para el quinquenio comprendido entre los años 2024-2028. Durante el 2024, se inició con el proceso de planificación de alcance, fechas y entregables que permitirán dar cumplimiento a dichos objetivos.

En el Plan Estratégico Institucional 2024-2028 se plantearon cuatro objetivos estratégicos. En el 2025 se realizó una revisión del plan estratégico y se incorporaron los ejes estratégicos como elementos para determinar el plan táctico.

Los ejes permiten traducir la visión institucional en líneas de acción prioritarias, lo que facilita la alineación de esfuerzos y promueve un enfoque común en los cambios que se pretende impulsar. Además, el plan táctico ayudó a definir metas para asegurar una ejecución coherente de los objetivos y orientar el trabajo a resultados medibles. A continuación, se detallan los ejes estratégicos y sus respectivas acciones.

Cuadro N° 15

Ejes estratégicos y sus correspondientes acciones

Eje estratégico	Acciones estratégicas
1. Fortalecer la efectividad del Enfoque de Supervisión Basada en Riesgos y proponer regulación con base en mejores prácticas internacionales, con una valoración de costo beneficio, así como los impactos correspondientes.	<p>1.1 Consolidar el Enfoque de Supervisión Basada en Riesgos para lograr una perspectiva integral en la evaluación de las entidades y de los grupos o conglomerados a los que pertenecen.</p> <p>1.2 Especializar equipos en riesgos financieros y no financieros para apoyar el proceso de supervisión.</p> <p>1.3 Identificar y monitorear los riesgos a los que está expuesto el Sistema Financiero Nacional, y generar insumos para la toma oportuna de decisiones.</p> <p>1.4 Mantener un marco legal y regulatorio basado en estándares y mejores prácticas internacionales, con una valoración de costo beneficio, así como los impactos correspondientes.</p>
2. Incorporar de forma efectiva el riesgo de LC/FT/FPADM en la gestión integral de riesgos de las entidades financieras, así como mejorar la supervisión de APNFD.	<p>2.1 Integrar la supervisión de riesgos de LC/FT/FPADM en el proceso de supervisión regular de las entidades financieras.</p> <p>2.2 Consolidar una supervisión efectiva con base en procesos para la prevención de LC/FT/FPADM, acorde con los riesgos y diversidad de los sujetos obligados, apoyados prioritariamente en herramientas de tecnología digital.</p> <p>2.3 Adecuar el marco regulatorio y el enfoque de supervisión para los APNFD, a partir de los análisis sectoriales y recomendaciones externas.</p> <p>2.4 Contribuir, desde el ámbito de su competencia, en la coordinación interinstitucional y ser parte activa del engranaje del país de lucha contra LC/FT/FPADM.</p>
3. Revisar y adecuar los procesos de la superintendencia para asegurarse de que apoyen el cumplimiento del propósito organizacional, siempre con un enfoque centrado en las personas.	<p>3.1 Optimizar los procesos de la organización y consolidar el diseño organizacional.</p> <p>3.2 Actualizar los perfiles de puestos para adecuarlos a la realidad organizacional.</p> <p>3.3 Desarrollar las habilidades necesarias para que los funcionarios puedan implementar las acciones contenidas en la estrategia organizacional.</p> <p>3.4 Desarrollar una estrategia de comunicación alineada con los objetivos de la organización.</p> <p>3.5 Establecer y ejecutar una estrategia de gobernanza y gestión de datos que asegure la toma de decisiones basada en datos.</p>
4. Desarrollar la normativa, los procesos y la estructura necesaria para contar con un proceso de resolución efectivo en el Sistema Financiero Nacional.	<p>4.1 Definir los procesos y documentación de la dependencia de resolución.</p> <p>4.2 Establecer un marco de gobernanza que defina los roles, responsabilidades y procesos de toma de decisiones de la División de Resolución.</p> <p>4.3 Diseñar e implementar una estrategia integral para el cumplimiento de las funciones asignadas.</p>

8.3 Plan Táctico 2025

El plan táctico se incorpora en el año 2025 como elemento del plan estratégico para asegurar la ejecución de acciones orientadas a alcanzar los objetivos planteados. En este plan se definen acciones concretas, plazos y responsabilidades claras, que fortalecen la capacidad de planificación, seguimiento y control de los asuntos estratégicos (ver Anexo 3).

8.4 Plan Operativo

El Plan Operativo Institucional (POI) de la Sugef constituye el instrumento de planificación de corto plazo mediante el cual se definen los objetivos, metas y proyectos previstos para el período 2025. Durante este año, se dio continuidad al desarrollo de temas estratégicos orientados a:

- Fortalecer la efectividad de la supervisión y proponer la regulación, para la estabilidad, solidez, eficiencia e integridad del Sistema Financiero Nacional.
- Ejecutar la supervisión de las APNFD conforme con los mejores estándares, en procura de la integridad de los sujetos obligados y la del Sistema Financiero Nacional.
- Ejecutar una estrategia de transformación digital que contemple procesos, personas, estructura, comunicación y gobernanza.
- Consolidar la red de seguridad financiera.

Adicionalmente, se ejecutaron acciones dirigidas a fortalecer la operativa institucional, con el propósito de garantizar el cumplimiento efectivo de las responsabilidades y funciones asignadas

por mandato legal, así como asegurar la atención oportuna de los requerimientos de los actores clave. La estructura y los componentes del POI respondieron a lo dispuesto en el Artículo 4 de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (Ley N° 8131), que establece que todo presupuesto público debe derivarse de los planes operativos institucionales de corto, mediano y largo plazo aprobados por las jerarquías correspondientes, y ajustarse a los principios presupuestarios generalmente aceptados. Para cada dependencia se definieron objetivos, metas y recursos, y se incorporaron los proyectos estratégicos ejecutados durante el año 2025. Cada uno de estos elementos fue producto del trabajo articulado entre las distintas unidades organizativas, que coordinaron esfuerzos y recursos de forma medible, pertinente y alineada con las prioridades institucionales. Finalmente, la elaboración de este informe se realizó atendiendo las necesidades de la institución y las directrices emitidas por la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica y el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif). El documento completo se presenta en la página web www.sugef.fi.cr, en el apartado: SUGEF/Transparencia/Planes Institucionales.

8.5 Proyectos Institucionales

Con el propósito de avanzar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la Sugef impulsó durante el 2025 una serie de proyectos prioritarios orientados a fortalecer la supervisión, modernizar los procesos institucionales y promover una gestión más eficiente y alineada con las necesidades del Sistema Financiero Nacional.

Cuadro N° 16

Proyectos institucionales y sus objetivos

Nombre del proyecto	Objetivo del proyecto
Proyecto de Trámites Internos ante Supervisados (Automatización Acuerdo Sugef 8-24 y Acuerdo Conassif 16-22)	Optimizar mediante la automatización las solicitudes de autorización presentadas por las entidades supervisadas por la Sugef, según los Acuerdos Sugef 8-24 Reglamento sobre Autorizaciones de Entidades Supervisadas por la Sugef y Conassif 16-22 Reglamento sobre Supervisión Consolidada.
SAES (componente II)	Automatizar el seguimiento de los planes de acción sobre los hallazgos identificados por los auditores externos en los informes ejecutados en el Sistema de Auditorías Externas (SAES) por medio de la conexión con <i>TeamMate</i> .
Supervisión digital de las APNFD	Automatizar el proceso de monitoreo de la supervisión de las APNFD por medio de alertas que funcionen como mecanismo preventivo para identificar desviaciones y comportamientos atípicos de los sujetos inscritos.
Desarrollo tecnológico (Módulos II y III de Supervisión Consolidada)	Desarrollo y ajustes tecnológicos a partir de la aprobación del reglamento Conassif 16-22 Reglamento de Supervisión Consolidada: capítulos de conformación de grupos y control de límites.
Implementación del reglamento de TI	Ajuste a la clase de datos del Perfil Tecnológico y creación de una nueva clase de datos a partir de la aprobación del reglamento Conassif 5-24 Reglamento General de Gobierno y Gestión de la Tecnología de Información.

9. Cumplimiento de metas

9.1 Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública

Conforme con el Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo (43580-MP-Plan) y sus reformas, vigente a partir de su publicación en el Alcance 117 a La Gaceta 108 del 10 de junio de 2022, la Sugef no forma parte del Sector Hacienda Pública. En consecuencia, no tiene metas matriculadas en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026, Rogelio Fernández Güell, por lo que no corresponde rendir cuentas en este período.

No obstante, la Sugef participó de la ejecución del Plan Estratégico Nacional 2030-2050, en donde se tienen matriculadas acciones tendientes al establecimiento del marco de regulación, basado en sanas prácticas de gestión de riesgos por cambio climático.

Igualmente, formó parte del Plan Nacional de Gestión del Riesgo 2021-2025, con acciones dirigidas a verificar la implementación y mantenimiento de un sistema que permita a las entidades supervisadas la continuidad del negocio ante la ocurrencia de eventos que puedan



crear una interrupción o inestabilidad en sus operaciones y que fueran congruentes con el perfil de riesgo, tamaño, complejidad y volumen de las operaciones de las entidades.

9.2 División Supervisión I

Durante el periodo se logró concretar dentro del plazo y con la calidad requerida, los proyectos de monitoreo y análisis. Adicionalmente, se emitieron 23 criterios técnicos sobre las modificaciones de estatutos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Aunado a lo anterior, se desarrollaron supervisiones con la finalidad de calificar las entidades conforme con lo estipulado en el Acuerdo Sugef 24-22 Reglamento para calificar entidades supervisadas, con el estudio de Supervisión con base en Riesgos (SBR) de Caja de Ande, COOPEANDE No. 1 R.L., COOPENAE R.L., BANHVI y Grupo Mutual Alajuela. A partir de dichas calificaciones, las 13 entidades asignadas a la División de Supervisión I, sujetas a dicho régimen de supervisión, estarán calificadas conforme lo dispuesto en el citado Acuerdo, con lo que se finaliza el ciclo de supervisión.

Se logró capacitar a gran parte de los colaboradores en temas relevantes de riesgos, gobernanza, actualidad económica y reformas regulatorias, entre otros. También se participó de forma activa en la formación en temas de Continuidad del Negocio, Plan Nacional de Riesgos (CNE), planeación del POI 2026 y Liquidación POI II 2024, así como en labores de carácter administrativo y operativo sobre la liquidación POI I 2025 y el proceso de Administración de Riesgos.

Igualmente, se tomó parte en la formulación de observaciones a proyectos de ley y acuerdos normativos, tales como reformas propuestas al Acuerdo Conassif 16-22 Reglamento sobre Supervisión Consolidada, Ley para el ejercicio de la libertad de afiliación a Caja de Ande, observaciones Acuerdo Sugef 4-22 Reglamento para calificar a las entidades supervisadas y proyecto de Ley N° 23.908 Ley de protección a las personas consumidoras en la custodia de su dinero que administra cualquier entidad financiera en Costa Rica ya sea pública o privada autorizada para este fin, Ley para el fortalecimiento de la Gestión Crediticia y propuesta de Reglamento para la Constitución de Estimaciones Crediticias, Acuerdo Conassif 14-21 Reglamento sobre cálculo de estimaciones crediticias, y se aportaron los recursos requeridos para apoyar iniciativas estratégicas sobre supervisión consolidada y la integración del *rating* al enfoque de SBR.

Por otra parte, durante el primer semestre del año se llevó a cabo el proceso de planificación del estudio de COOPENAE R.L. Se efectuaron dos estudios de cartera de crédito al amparo de lo establecido en el Acuerdo Conassif 14-21 que involucraron el análisis de la información remitida mediante los XML crediticio y garantías, la revisión de expedientes y recálculo de estimaciones para COOCIQUE R.L. y COOPEGRECIA R.L. Para este último, el alcance se amplió con el objetivo de validar la funcionalidad del sistema de crédito en la operativa diaria. En el caso de COOCIQUE R.L., se efectuó otro estudio especial para valorar el cumplimiento y avance del plan de acción producto del SBR y la calificación.

Con respecto a las cooperativas de ahorro y crédito sujetas a la supervisión proporcional, en el II semestre del 2025

se efectuaron dos estudios especiales de cartera de crédito al amparo de lo establecido en el Acuerdo Conassif 14-21, los cuales involucraron el análisis de la información remitida mediante los XML Crediticio y Garantías, la revisión de expedientes y recálculo de estimaciones para las entidades COOPEBANPO R.L. y COOPAVEGRA R.L. Asimismo, se dio seguimiento a los ajustes y al plan de acción formulado por COOPEGRECIA R.L., cuyo estudio se aplicó en el I semestre del

2025. Adicionalmente, se efectuaron dos estudios especiales relativos a la valoración de los criterios de idoneidad conforme con lo establecido en el Acuerdo Conassif 15-22 Reglamento sobre idoneidad y desempeño de los miembros del órgano de dirección y de la alta gerencia de entidades y empresas supervisadas, esto a partir de cambios en el Órgano de Dirección de BNCR y BCR, así como un estudio para el trámite y aprobación del aumento de capital solicitado por el BANHVI.

Cuadro N° 17

División de Supervisión I
Cantidad de labores

Tema/producto	Cantidad de labores		
	Programadas	Concluidas	En proceso
Monitoreo y análisis de entidades, grupos y conglomerados financieros	104	104	0
Monitoreo y análisis de cooperativas con activos menores a los \$80.000	144	144	0
Informes trimestrales para el Conassif sobre entidades, grupos y conglomerados financieros	84	84	0
Reportes periódicos para clientes internos y externos (información para el BCCR, Consejo Centroamericano de Superintendentes, publicaciones en el sitio web)	286	286	0
Respuesta a oficios de correspondencia	532	532	0
Revisión de estatutos de Cooperativas de Ahorro y Crédito	23	23	0
Tareas asignadas a comisiones	32	32	0
Participación en actividades de capacitación	58	58	0
Otras labores	45	38	7
Total	1 308	1 301	7

9.3 División Supervisión II

En el periodo analizado se realizó el monitoreo y análisis de las entidades y grupos financieros a cargo, y cumplir así con el alcance y los plazos establecidos en los procedimientos vigentes. Para los casos que lo ameritó, se efectuaron requerimientos y consultas pertinentes a las entidades supervisadas, con la finalidad de aclarar los temas de preocupación advertidos en este proceso de seguimiento. Asimismo, se realizaron los informes mensuales y trimestrales para el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif), así como los informes trimestrales para el Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, Seguros y otras instituciones financieras (CCSBSO), estos últimos para las entidades con presencia regional, de conformidad con los Acuerdos de Entendimiento firmados para estos efectos.

Además, se efectuaron estudios bajo el enfoque de supervisión basada en riesgos en Banco Promerica de Costa Rica S.A., Banco BCT, S.A. y Banco Improsa, S.A. En todos los casos se asignó la calificación de riesgo conforme con lo dispuesto en el Acuerdo SUGEF 24-22 Reglamento para calificar a las entidades supervisadas. También se realizaron estudios de cartera de crédito en Banco Lafise, S.A. y Financiera Multimoney, S.A., según lo establecido en el Acuerdo CONASSIF 14-21 Reglamento sobre el Cálculo de Estimaciones Crediticias.

Asimismo, se ejecutaron otros estudios especiales relacionados con la desvinculación de GMG Servicios Costa Rica, S.A. de Grupo Financiero M, la verificación solicitada por el BCCR sobre un posible incumplimiento a la posición en moneda extranjera, la revisión del Plan de Recuperación del Banco BAC San José, S.A., la autorización para ofrecer derivados cambiarios por parte del Banco CMB (Costa Rica), S.A. y la autorización de una entidad supervisada para el traspaso de sus acciones.

Como parte de las labores desarrolladas por la División Supervisión II, adicionalmente se observó el cumplimiento con el Programa y Código de Ética que rige en la superintendencia, y genera un impacto positivo en las partes interesadas, entre las que se cuentan las entidades supervisadas y ciudadanía en general. Durante el segundo semestre del 2025, la División de Supervisión II participó activamente en las capacitaciones relacionadas con actualización de temas de riesgos, gobernanza, actualidad económica y reformas regulatorias, entre otros. También se asignaron recursos para la atención de tareas y requerimientos de la Auditoría interna del Conassif, proceso de administración de riesgos, así como del Plan Nacional de Riesgos. De igual forma, se brindó el apoyo requerido en varias comisiones técnicas: CCSBSO, SICVECA, TeamMate y cumplimiento del Artículo 117 de la Ley 1644, entre otras. Finalmente, se participó en la revisión y actualización de disposiciones normativas.

Cuadro N° 18

División de Supervisión II
Cantidad de labores

Tema/producto	Cantidad de labores		
	Programadas	Concluidas	En proceso
Monitoreo y análisis de entidades, grupos y conglomerados financieros	96	96	0
Informes trimestrales para el Conassif sobre entidades, grupos y conglomerados financieros	108	108	0
Reportes periódicos para clientes internos y externos (información para el BCCR, Consejo Centroamericano de Superintendentes, publicaciones en el sitio web)	222	222	0
Respuesta a oficios de correspondencia	527	517	10
Informes trimestrales para el Comité Centroamericano de Superintendentes	16	16	0
Tareas asignadas a comisiones	32	32	0
Participación en actividades de capacitación	39	39	0
Otras labores	27	23	4
Total	1 067	1 053	14

9.4 División Supervisión de Riesgos

Pese a que esta división se creó recientemente, ha ejecutado funciones con el propósito de cumplir con su objetivo de dirigir y ejecutar las labores de supervisión especializada, en conjunto con las Divisiones de Supervisión I y II, sobre los riesgos a nivel individual y consolidado, a efectos de determinar la calificación de las entidades supervisadas, así como el perfil de riesgo de

las entidades y los grupos y conglomerados financieros. Asimismo, tiene como finalidad desarrollar la supervisión macroprudencial y evaluar las metodologías, herramientas y modelos que utilizan las entidades y los grupos y conglomerados financieros para la gestión de los diferentes riesgos.

Durante el periodo esta división trabajó en las siguientes actividades:

- Atender en 100% la elaboración de los informes económicos financieros sobre el comportamiento del Sistema Financiero

Nacional para el Conassif, así como los estudios periódicos e informes de riesgos acordes con la naturaleza del área, con los recursos planificados disponibles para el monitoreo continuo, para informar a la plana ejecutiva y apoyar en la toma de decisiones, de acuerdo con el cronograma de entrega de productos.

- Atender en 100% otros trabajos especiales solicitados por el Despacho, Conassif u otros.

- Realizar en 100% las tareas derivadas de los proyectos estratégicos que le sean asignados al área.

- Realizar en 100% las labores relacionadas con planificación, presupuesto, gestión de calidad, auditoría interna, Banco Central de Costa Rica, comisiones y capacitación, entre otros.

- Adicionalmente, se trabajó en temas relevantes relacionados con:

- Aplicación del Nuevo Perfil Tecnológico, alineado con el Acuerdo Conassif 5-24 Reglamento General de Gobierno y Gestión de la Tecnología de Información.

- Guías de uso a las entidades de Supervisión de TI.

- Actualización del sistema SAES a los requerimientos del Acuerdo Conassif 5-24 Reglamento General de Gobierno y Gestión de la Tecnología de Información.

- Apoyo a dos procesos de intervención y resolución de COOPESERVIDORES R.L. y Financiera Desyfin S.A.: Se gestionó las áreas de tecnología de estas entidades de forma satisfactoria, para lo cual se llevó a cabo procesos de continuidad operativa, soporte a la infraestructura de TI y aplicaciones del negocio, que debían seguir operando, mientras se completaba la resolución.

9.4.1 Departamento Supervisión de Actividades Financieras

Con respecto a la supervisión de actividades financieras, durante el periodo se mantuvo de forma continua el proceso de capacitación del personal, con el objetivo de fortalecer el entendimiento y la adecuada gestión de los riesgos asociados con el riesgo de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva (LC/FT/FPADM). Asimismo, se impartieron capacitaciones periódicas dirigidas tanto a las entidades financieras como a las Actividades y Profesiones No Financieras Designadas (APNFD).

Por primera vez, se recibieron los informes de auditores externos de LC/FT/FPADM por medio del Sistema de Auditorías Externas (SAES) para un total de 140 para entidades financieras y 119 para las APNFD.

En paralelo, se han desarrollado e implementado soluciones tecnológicas orientadas a la automatización de procesos, con el fin de mejorar la eficiencia en las labores de supervisión y monitoreo, así como los mecanismos de autogestión por parte de los sujetos obligados que realizan Actividades y Profesiones No Financieras Designadas (APNFD).

También, se han alcanzado avances significativos en la planificación de los objetivos estratégicos tanto para entidades financieras como para las APNFD. En este contexto, se han puesto en marcha importantes proyectos tecnológicos, entre los cuales destaca el desarrollo del proyecto de Supervisión Digital. Asimismo, se están ejecutando los planes de acción definidos para mitigar las vulnerabilidades identificadas en la evaluación sectorial de riesgos sobre las APNFD.

De forma recurrente, se atienden solicitudes provenientes de organismos nacionales e internacionales, así como de partes relacionadas. En muchos casos, estas atenciones requieren hacer investigaciones o la recopilación exhaustiva de información, con el propósito de evidenciar la madurez del sistema nacional de prevención.

En esa misma línea, se participó activamente en las asistencias técnicas lideradas por el Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD), como parte de la preparación para la Quinta Ronda de Evaluaciones Mutuas, prevista para iniciar en febrero de 2026.

Cuadro N° 19

Departamento Supervisión de Actividades Financieras
Cantidad de labores

Tema/producto	Cantidad de labores		
	Programadas	Concluidas	En proceso
Informes externos o internos derivados de supervisiones realizadas a entidades financieras	9	8	1
Informes externos o internos derivados de supervisiones realizadas a APNFD	38	3	35
Informes o estudios de seguimiento e informes o estudios de monitoreo y análisis realizados a entidades financieras	40	37	3
Informes o estudios de seguimiento realizados a APNFD e informes o estudios de monitoreo y análisis, realizados a APNFD - análisis de información de legitimación de riesgos de casas de cambio y seguimiento del proceso de supervisión integral	58	47	11
Informes o estudios de monitoreo y análisis, realizados a APNFD - análisis de información SICVECA	1160	1160	0
Atención de trámites de inscripción, desinscripción y otros para APNFD	524	501	23
Atención de requerimientos de trabajos especiales solicitados por la Dirección u otras autoridades competentes, así como de recursos interpuestos tanto para entidades financieras como para APNFD	59	59	0
Seguimiento a planes de acción	2	2	0
Otras labores	69	64	5
Total	1 959	1 881	78

9.4.2 Área Riesgo Global

En cuanto al seguimiento y monitoreo de riesgos del sistema (riesgo global), los trabajos programados para el periodo se concluyeron satisfactoriamente, por lo que no se requirió solicitar reprogramaciones. Se elaboraron estudios periódicos y estudios especiales, y se dio atención de solicitudes de información de organismos nacionales e internacionales de acuerdo con facultades legales de la superintendencia. Adicionalmente, se elaboraron informes de riesgos con periodicidad trimestral, donde se resume la labor del área de identificación continua de riesgos en el Sistema Financiero Nacional, que incluye un resumen de la coyuntura macroeconómica.

En el ejercicio *Bottom-Up Stress Test* (BUST) se trabajó en sus etapas usuales: elaboración de escenarios, revisión de la guía, salida del ejercicio, revisión del código BUST, atención de consultas de entidades y control de calidad del primer entregable. También se dedicó tiempo al desarrollo del modelo de control para contrastar los resultados de las entidades con respecto a los de la Sugef y se realizó el control de calidad de la información del primer y segundo entregable BUST que remiten los participantes. Adicionalmente, se atendió consultas de las entidades sobre los principales cambios del ejercicio

de este año y algunas otras consultas relacionadas con la realización de cálculos o interpretación de ciertos aspectos que aborda la Guía. Asimismo, se llevaron a cabo sesiones técnicas y reuniones para la entrega de resultados con la alta dirección de las entidades participantes.

Por disposición legal, se elaboraron los informes financieros trimestrales al Conassif, que deben presentar la situación financiera global y los principales riesgos del Sistema Financiero Nacional (SFN), que incluye un resumen de la coyuntura macroeconómica.

Cabe señalar que el monitoreo de liquidez es diario y se da seguimiento de forma continua al desempeño de la liquidez de los supervisados porque –dada la naturaleza del riesgo de liquidez– es conveniente validar el cumplimiento de los límites normativos sobre el indicador de cobertura de liquidez, en especial a aquellas entidades con mayor exposición. Asimismo, cuando correspondió, se generaron alertas para la plana ejecutiva de la Sugef.

El Área Riesgo Global tuvo participación en diversos comités de la Sugef, como apoyo a las comisiones, CCC, Cosepro, CETI, Comité de Cambios Normativos, Comités Regionales, así como atención a temas de auditoría interna de Conassif y temas del Sistema de Gestión de Calidad.



Cuadro N° 20

Área de Riesgo Global

Cantidad de labores

Tema/producto	Cantidad de labores		
	Programadas	Concluidas	En proceso
Indicadores de solidez financiera para el FMI	12	12	0
Reporte del Capital Base	12	12	0
Información del modelo de calces de liquidez	12	12	0
Informe de seguimiento a la liquidez del SFN	12	12	0
Carga mensual de variación en variables externas	12	12	0
Lanzamiento del BUST 2024	16	16	0
Consultas del BUST 2024	37	33	0
Entregas del BUST 2024	48	48	0
Estudios especiales	12	12	0
Seguimiento a planes de acción	1	1	0
Requerimiento mediante el GIT	3	3	0
Requerimientos de organismos internacionales	7	7	0
Otras labores	65	65	0
Total	249	249	0

9.5 División Gestión e Innovación

9.5.1 Área Aseguramiento de la Calidad

La Sugef se encuentra actualmente inmersa en un proceso de transformación institucional que contempla ajustes estructurales y una revisión exhaustiva de todos sus procesos. Esta iniciativa implica un análisis y rediseño profundo y sistemático de las actividades y procedimientos que respaldan el cumplimiento de sus funciones y objetivos.

Como parte de este proceso, el sistema de gestión de la calidad fue suspendido temporalmente, lo que provocó que muchas de las actividades del Área no se llevaran a cabo. Entre las acciones que sí se ejecutaron, destacan el ejercicio de administración de riesgos, el inicio de la planificación operativa institucional para el año 2026 y la liquidación del plan operativo institucional correspondiente al primer semestre de 2025.

Cuadro N° 21

Área de Aseguramiento de la Calidad
Cantidad de labores

Tema/producto	Cantidad de labores		
	Programadas	Concluidas	En proceso
Actualización de documentos del sistema de gestión de la calidad	3	3	0
Publicación de documentos en el portal	3	3	0
Estadísticas del registro de incidentes	6	1	5
Informe de costeo ABC del BCCR	6	6	0
Participación en el Comité de Control de Cambios	2	2	0
Atención de consultas internas	7	7	0
Actividades derivadas de la planificación estratégica	3	3	0
Otras labores	63	43	20
Total	93	68	25

9.5.2 Departamento de Información y Transformación Digital

Se atendieron todos los procesos del departamento según lo planificado. En cuanto a los informes y publicaciones encomendadas, se efectuaron al 100% las labores planificadas de manera oportuna. Además, se realizó mejoras y optimizaron los informes en Power BI en aras de la calidad y la reducción de tiempos. En cuanto a la atención de los hallazgos de auditoría, se han atendido 547 validaciones de un total de 909.

Se ejecutó oportunamente 100% de las acciones de control sobre límites legales y regulatorios, específicamente el control mensual sobre límites del crédito del Artículo 61 de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y el Artículo 135 Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (Ley N° 7558), con sus respectivos oficios sobre excesos en los límites, en caso de que así fuera requerido.

Por otra parte, se atendió oportunamente 100% de las actividades relacionadas con el cliente interno y externo, tales como la gestión del padrón, requerimientos del Sistema de Captura, Verificación y Carga de Datos (SICVECA), así como requerimientos de información y automatizaciones para la solicitud de requerimientos o cálculos de indicadores.

Se atendieron las solicitudes de trámites relacionadas con el Acuerdo Sugef 8-24 Reglamento sobre autorizaciones de entidades supervisadas para la Sugef y Conassif 16-22 Reglamento sobre Supervisión Consolidada. Asimismo, se apoyó en la operativa del sistema de gestión de calidad y los requerimientos de auditoría interna de manera exitosa.

Se continúa con el proyecto del Sistema de Consultas Quejas y Denuncias (SCQD), para atender mejoras, corrección de defectos e integración del *call center*, reorientación de aspectos relacionados con la página web de cara a la atención

del ciudadano, así como las capacitaciones a usuarios de la Sugef y de la empresa que brinda dicho servicio. En el proyecto de Supervisión Consolidada se terminó con el desarrollo tecnológico y quedaron pendientes para el 2026 las pruebas de las entidades. Adicionalmente, se apoyó en el proyecto estratégico Desarrollo TI supervisión consolidada módulos II y III, donde se avanza según lo planificado.

También, se atendió de manera oportuna 100% de los trabajos especiales

solicitados por la dirección o el despacho y se desarrollaron los siguientes trabajos especiales:

- Pérdida en caso de incumplimiento (LGD)
- PBI Estimaciones bajo la metodología estándar
- Fondo de Garantías de Depósitos (FGD)
- Control de Sustituciones
- Cambio Climático
- Estandarización de reportes web
- Incorporación de automatización de Cuentas de Reserva de BCCR

Cuadro N° 22

Departamento de Información y Transformación Digital
Cantidad de labores

Tema/producto	Cantidad de labores		
	Programadas	Concluidas	En proceso
Inclusiones, modificaciones y asociaciones en el padrón de la Sugef	97 068	97 068	0
Consultas telefónicas y requerimientos atendidos sobre los sistemas del CIC y CICOC	5 581	5 581	0
Consultas y requerimientos de información atendidos por medio del correo institucional	14 656	14 656	0
Consultas en persona sobre el CIC y CICOC	1 427	1 427	0
Requerimientos de SICVECA	525	525	0
Aprobación de modificaciones de estatutos	24	24	0
Autorizaciones por Acuerdo Sugef 8-24	17	17	0
Constancias requeridas por terceros	21	21	0
Informe quincenal sobre el encaje mínimo legal e informe sobre insuficiencias de encaje mínimo legal y artículo 59 LOSBN	47	47	0
Control mensual sobre límites de crédito Artículo 61 de la LOSBN y Artículo 135 de la Ley N° 7558 y oficios relacionados	16	16	0
Otros requerimientos	35	35	0
Información PUI al Banco Central	12	12	0
Otras labores	3 554	3 546	8
Total	122 983	122 975	8

9.5.3 Departamento de Normas

Durante el periodo se logró culminar con las revisiones de aspectos concretos de varios reglamentos de suma importancia para el Sistema Financiero Nacional:

- Acuerdo Sugef 3-06 Reglamento sobre suficiencia patrimonial
- Acuerdo Conassif 14-21 Reglamento sobre cálculo de estimaciones crediticias
- Acuerdo Conassif 16-22 Reglamento sobre Supervisión Consolidada
- Acuerdo Sugef 4-22 Reglamento sobre límites a las operaciones activas, directas e indirectas, de una entidad supervisada

La realización de las modificaciones al Acuerdo Sugef 3-06 fue fundamental, debido a la magnitud de los ajustes requeridos y el complejo contexto macroeconómico y financiero actual. Ajustar la gradualidad de ciertas disposiciones,

mediante la modificación e incorporación de disposiciones transitorias y otros ajustes, permite una implementación más progresiva y controlada. Esta decisión busca mitigar posibles impactos negativos que las nuevas medidas podrían generar en el sistema financiero y contribuye así a preservar su estabilidad y solidez, elementos esenciales para el buen funcionamiento del sistema de intermediación financiera y la confianza del público en este.

La culminación de las revisiones normativas realizadas por la Sugef durante el 2025 representa un avance significativo para el fortalecimiento del marco regulatorio del sistema financiero. Analizar y actualizar disposiciones de las normas citadas facilita garantizar que el marco regulatorio se mantenga alineado con las mejores prácticas internacionales, responda a la evolución del mercado y mitigue los diferentes riesgos. Este proceso genera oportunidades para incrementar la eficiencia supervisora y la transparencia, lo que contribuye con la confianza del público y la resiliencia del sector.

Cuadro N° 23

Departamento de Normas
Cantidad de labores

Tema/producto	Cantidad de labores		
	Programadas	Concluidas	En proceso
Atención de consultas	61	61	0
Elaboración de propuestas de normativa	11	11	0
Otras labores	15	15	0
Total	87	87	0

9.6 División Asesoría Jurídica

Durante este período, entre los logros más relevantes se encuentra el cumplimiento integral de la atención de consultas internas y externas, así como la revisión de documentos legales y de la normativa técnica que se presenta al Conassif (viabilidades jurídicas) dentro de los plazos establecidos por la normativa o los procesos y procedimientos internos.

Asimismo, se gestionaron los procedimientos administrativos nombrados por la superintendencia y de los recursos administrativos presentados contra actos emitidos por esta entidad en sus diversas áreas, lo que asegura la correcta coordinación y resolución conforme con los lineamientos internos.

En el ámbito judicial, se brindó atención completa a las gestiones y seguimiento de expedientes, lo cual fortalece la seguridad jurídica y la defensa institucional. Además, la división participó activamente en proyectos estratégicos, lo que contribuye a la alineación con los objetivos institucionales y la mejora continua de los procesos.

Cabe destacar la ejecución de otros trabajos relevantes no contemplados en la planificación original, como actividades orientadas a la cultura organizacional (que incluye reuniones de enlace y sesiones de integración) y el apoyo en negociaciones internacionales relacionadas con la incorporación del país al Acuerdo Integral y Progresista de la Asociación Transpacífico (CPTPP), lo que evidencia la capacidad de adaptación y respuesta del equipo ante nuevas demandas.

Cuadro N° 24

División Asesoría Jurídica
Cantidad de labores

Tema/producto	Cantidad de labores		
	Programadas	Concluidas	En proceso
Atención de consultas internas	59	59	0
Atención de consultas externas	298	298	0
Revisión de documentos legales para autorizaciones	41	41	0
Atención de recursos	23	23	0
Atención de gestiones ante tribunales	67	67	0
Seguimiento a expedientes judiciales	32	32	0
Requerimientos relativos a proyectos estratégicos	5	5	0
Otras labores	16	16	0
Total	541	541	0

9.7 División Resolución

Pese a que esta división se creó recientemente, ha ejecutado funciones en pro de cumplir con su objetivo de dirigir la planificación y el análisis de las medidas necesarias en caso de que en alguna de las entidades supervisadas por la Sugef fuera declarada como inviable por parte de la Autoridad de Resolución (Conassif), con el objetivo de preservar la confianza en el Sistema Financiero Nacional y minimizar los efectos negativos en su estabilidad financiera y económica.

Entre otras actividades desarrolladas se encuentran las siguientes:

- Apoyo al proceso de resolución de COOPESERVIDORES R.L.
- Replanteamiento de los lineamientos generales del Acuerdo Sugef 23-23.
- Autoevaluación de los atributos claves (del 1 al 4) del Consejo de Coordinación de Supervisión del Sistema Bancario.
- Elaboración de una herramienta para la revisión de los planes de recuperación ante situaciones de estrés financiero material de las entidades supervisadas.

- Apoyo al proceso de resolución de Financiera Desyfin S.A.
- Participación de la Asistencia Técnica de la OTA.
- Avances en el proyecto de reforma a la Ley de Creación del Fondo de Garantía de Depósito y de Mecanismos de Resolución de los Intermediarios Financieros (Ley N° 9816).
- Autoevaluación *Key Attributes* en el Comité de Resolución y Gestión de Crisis del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras (CCSBSO).

9.8 Área Coordinación Administrativa

Durante el 2025, el Área de Coordinación Administrativa se enfocó en proporcionar y ejecutar servicios de apoyo (relacionados con presupuesto, recursos humanos, capacitación, servicios generales y gestión de cobro) para brindar soporte a labores institucionales o sustantivas de la superintendencia, con la finalidad de aportar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos vigentes.



Cuadro N° 25

Área Coordinación Administrativa
Cantidad de labores

Tema/producto	Cantidad de labores		
	Programadas	Concluidas	En proceso
Recepción y gestión de correspondencia	16 280	16 280	0
Revisión y asignación de correspondencia	100	100	0
Administración de salas virtuales y físicas	1 666	1 666	0
Atención de la central telefónica	5 825	5 825	0
Gestión de transporte	11 966	11 966	0
Administración de publicaciones en el sitio web	319	319	0
Avisos institucionales "Sugef informa"	127	127	0
Gestión de teletrabajo y presencialidad	59	59	0
Requerimiento sobre recursos humanos	90	90	0
Requerimientos administrativos varios	1 571	1 571	0
Trámites de compras	92	92	0
Trámite de pagos	172	172	0
Sesiones para la mejora del Sistema de Cobro	14	13	1
Atención de consultas sobre el cobro a las entidades supervisadas	1 938	1 938	0
Otras labores	409	403	6
Total	40 628	40 621	7



10. Otros aspectos de la gestión institucional

10.1 Comunicación institucional

Desde el 2025, la Sugef ha venido ejecutando un proceso de cambios organizacionales, con el fin de mejorar su gestión para la consecución de las metas y los objetivos institucionales, entre ellos la necesidad de reenfocar la comunicación tanto externa como interna. Como parte de ese proceso, se realizó un ajuste para el fortalecimiento del Despacho de la Sugef y se trasladó a este una plaza para un Profesional - Analista de Comunicación, encargado de:

- Colaborar directamente con el Despacho para que la información y los criterios oficiales suministrados a la prensa sean claros, oportunos y refuercen la imagen de la Sugef.
- Divulgar información y publicaciones que se consideren oportunas y convenientes para facilitar la comprensión del quehacer de la superintendencia por parte del público en general.
- Apoyar a las jefaturas de la Sugef en el proceso de comunicación de temas de interés para las personas funcionarias y la administración en general, así como apoyar la ejecución del plan estratégico de la superintendencia.

- Atender y responder oportunamente las consultas de los medios de comunicación sobre el quehacer de la superintendencia.

- Monitorear y analizar noticias y opiniones relacionadas con el quehacer de la superintendencia, así como identificar necesidades de información de la prensa y la sociedad, con el objetivo de fortalecer la comunicación.

- Realizar actividades protocolarias de apoyo relacionadas con la atención de representantes de entidades nacionales e internacionales para la adecuada proyección de la imagen.

- Realizar estudios de mercado para medir el nivel de conocimiento de la población meta en temas claves, a fin de orientar adecuadamente los esfuerzos de comunicación de la Sugef.

- Publicar en la página web, así como en la intranet de la superintendencia, contenidos de comunicación interna y externa para mantener informados a los diferentes públicos meta de la Sugef.

- Coordinar los contenidos de las agendas de redes sociales de la superintendencia, las campañas informativas que se realicen y la atención de sus usuarios.

En noviembre de 2025, se contrató a una persona para este puesto, que asumió todos los asuntos de comunicación interna y externa referentes a la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef).

10.2 Ejecución presupuestaria

10.2.1 Datos presupuestarios sobre la función de supervisión

De conformidad con lo establecido en los Artículos 174 y 175 de la Ley Reguladora del Mercado de Valores (Ley N° 7732), el presupuesto de la Sugef será financiado cincuenta por ciento (50%) con recursos provenientes del Banco Central de Costa Rica y cincuenta por ciento (50%) de los gastos efectivamente incurridos mediante contribuciones obligatorias de los sujetos fiscalizados.

Cada sujeto fiscalizado contribuye hasta con un máximo de dos por ciento (2%) de sus ingresos brutos anuales al financiamiento de los gastos efectivos de la superintendencia. El monto de la contribución es prorrateado de acuerdo con el porcentaje que representan los ingresos brutos anuales del sujeto fiscalizado con respecto al ingreso bruto total del conjunto de supervisados.

El nivel de ejecución presupuestaria alcanzado al 31 de diciembre de 2025 fue de 82,99%, correspondiente a un gasto de ₡12.747 millones. Este se llevó a cabo en apego a las políticas de austeridad dictadas por las autoridades superiores y se procuró que no afectara la consecución de las metas y objetivos del período y, sobre todo, el desempeño en las responsabilidades de la institución.

10.2.2 Administración del presupuesto institucional

Durante el 2025, el Área Coordinación Administrativa y la División Gestión e Innovación de la Sugef llevaron a cabo el seguimiento de la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las metas programadas en el POI, respectivamente.

Además, realizaron la evaluación semestral y anual del POI y su presupuesto, de acuerdo con lo solicitado por la Contraloría General de la República.

10.2.3 Modificaciones al presupuesto ordinario y extraordinario

Durante el 2025, se tramitaron seis (6) modificaciones al presupuesto ordinario de la Sugef, las cuales se detallan a continuación:

1. SGF-0018-2025 Modificación presupuestaria N° 1 por ¢248.219.404:

Se tramitó a petición del Proceso Pago de Remuneraciones del BCCR, con la finalidad de reajustar el presupuesto formulado en la partida de remuneraciones para cubrir los cambios aprobados por el Conassif, en el artículo 9 del acta de la sesión 1890-2024, celebrada el 16 de setiembre de 2024, correspondientes a la reclasificación del Departamento de Resolución a División de Resolución y la creación de una plaza clasificada como director de división, así como el nombramiento del director de división y los nombramientos interinos del Ejecutivo Resolución y del Director Resolución (SGF-2939-2024 y SGF-2940-2024). Adicionalmente, este ajuste considera el nombramiento interino del director de la División de Servicios Técnicos.

2. SGF-0696-2025 Modificación presupuestaria N° 2 por ¢253.304.050:

Se tramitó con el fin de dotar de recursos y reforzar el contenido presupuestario existente en las siguientes subpartidas:

- 0.02.01 Tiempo extraordinario: ¢50.000.000,00
- 0.03.02.01 Prohibición: ¢25.000.000,00
- 1.07.01 Actividades de Capacitación: ¢100.000.000,00
- 6.03.99 Otras Prestaciones legales: ¢50.000.000,00
- Las subpartidas de tiempo extraordinario y Prohibición incluyen movimientos de incentivos salariales y cargas sociales por ¢28.094.050,00.

3. SGF-2324-2025 Modificación Presupuestaria N° 3 por ¢118.617.040,00:

Esta se tramitó a petición del Proceso Pago de Remuneraciones del BCCR, con la finalidad de reajustar el presupuesto formulado en la partida de remuneraciones para aplicar la nueva columna salarial establecida por el MIDEPLAN como ente encargado, ante la Ley Marco de Empleo Público (LMEP).

4. SGF-2324-2025 Modificación Presupuestaria N° 4 por ¢17.100.000,00:

Se tramitó con el fin de reforzar el contenido presupuestario de las siguientes subpartidas:

- 1.03.02 Recargo o sustitución de funciones: ¢2.000.000,00
- 1.03.02 Publicidad y propaganda: ¢15.100.000,00

**5. SGF-2540-2025 Modificación
Presupuestaria N° 5 por
₡5.000.000,00:**

Esta se tramitó con el objetivo de reforzar el contenido presupuestario de la subpartida 6.03.01 "Prestaciones legales, debido a que se había ejecutado en 98%, y el saldo existente resultaba insuficiente para atender los pagos de prestaciones por finalización de contratos a plazo definido.

**6. SGF-2666-2025 Modificación
Presupuestaria N° 6 por ₡8.852.255,00:**

Esta se tramitó para reforzar el contenido presupuestario de las siguientes subpartidas:

- 1.02.04 Serviciodetelecomunicaciones: ₡200.000,00
- 6.07.01 Transferencias corrientes a organismos internacionales: ₡8.652.255,00.

**10.2.4 Preparación de informes de
evaluación y ejecución del POI-
Presupuesto**

Esta superintendencia preparó para el POI y su Presupuesto los informes solicitados por la Contraloría General de la República en las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, de acuerdo con el siguiente detalle:

1) Reportes mensuales de la ejecución presupuestaria

2) Informe de Evaluación Semestral y Ejecución Semestral (al 30 de junio de 2025)

3) Informe de Evaluación Anual y Ejecución Semestral (al 31 de diciembre de 2025)

4) Informe de Liquidación Presupuestaria (al 31 de diciembre de 2025)

**10.2.5 Plan Operativo Institucional
(POI)**

El Plan Operativo Institucional (POI) es el instrumento de planificación anual en el que se definen y programan los objetivos, metas e indicadores institucionales tanto operativos como estratégicos, sobre los que se estiman los recursos financieros necesarios para obtener los resultados programados durante el año. La evaluación del POI permite vincular el nivel de utilización de recursos económicos y la consecución de las metas propuestas.

El siguiente cuadro muestra el grado de ejecución presupuestaria por dependencia, así como el grado de cumplimiento de las metas propuestas para el 2025. A nivel institucional, las metas programadas se cumplieron en 91,05%, lo cual se califica como "Muy bueno", mientras que la ejecución presupuestaria fue de 82,99%, lo que se califica como "Bueno".

Cuadro N° 26

Resultado de la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de metas, 2025

Área de la institución	Ejecución Presupuestaria	Cumplimiento de metas
Despacho	82,62%	100,00%
División Supervisión I	87,52%	81,80%
División Supervisión II	85,99%	86,75%
División Supervisión Riesgos	82,83%	83,90%
División Resolución	51,58%	N/A
División Gestión e Innovación	81,44%	91,40%
División Asesoría Jurídica	86,73%	100,00%
Área Coordinación Administrativa	72,57%	99,98%
Total	82,99%	91,05%

10.2.6. Presupuesto y su ejecución

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif) en el inciso II, Artículo 5 del acta de la sesión 1893/05, celebrada el 26 de setiembre de 2024, aprobó el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto de la Superintendencia General de Entidades Financieras para el período 2025, por un monto de **₡15.360.234.169,41**, el cual fue financiado

con la transferencia aprobada para tales fines por la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, según se consigna en el artículo 11, del acta de la sesión 6209-2024, del 18 de setiembre de 2024, de conformidad con lo establecido en el Artículo 174 de la Ley N° 7732.

El presupuesto y su ejecución se desglosan en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 27

Presupuesto y su ejecución
(millones de colones y porcentajes)

Código	Descripción	Presupuesto	Ejecución	Ejecución porcentual
0	Remuneraciones	9 409,15	7 656,24	81,37%
1	Servicios	5 058,74	4 350,72	86,00%
2	Materiales y Suministros	17,15	2,33	13,59%
5	Bienes Duraderos	580,77	579,50	99,78%
6	Transferencias Corrientes	294,43	158,94	53,98%
TOTAL PROGRAMA 23		15 360,23	12 747,73	82,99%

Entre los aspectos más relevantes a destacar sobre los niveles de ejecución de las distintas partidas, se encuentran los siguientes:

Partida 0 "Remuneraciones"

Con una participación de 60% dentro de la ejecución presupuestaria, esta partida contempla los gastos por concepto de sueldos por cargos fijos, tiempo extraordinario, recargo de funciones, incentivos salariales y las cargas patronales. La ejecución alcanzada fue de 81,37% correspondiente a ₡7.656,24 millones.

Es importante señalar que al cierre del período la superintendencia registró 20 plazas vacantes de las 259 que tiene asignadas.

Partida 1 "Servicios"

Tiene una participación de 34% del total de egresos y una ejecución de 86% con respecto a lo presupuestado, correspondiente a ₡4.350,72 millones.

La ejecución alcanzada en esta partida le permitió a la superintendencia cubrir las siguientes necesidades:

- Pago de servicios básicos para la continuidad del negocio, que incluye los que brinda el Banco Central de Costa Rica a la Sugef, los cuales se dividen en administrativos, servicios de TI y alquiler del edificio. Este último incluye el pago de los servicios de agua, luz, limpieza, vigilancia, mantenimiento del edificio y otros servicios de gestión.
- Pagos por obligaciones que la institución contrae mediante contratación pública para la obtención de servicios de diversa naturaleza, como publicación de información, boletos aéreos, actividades

de capacitación, actividades protocolarias, consultorías, mantenimiento de la flotilla de vehículos y mantenimiento de otros equipos.

- Erogaciones correspondientes a viáticos (hospedaje, alimentación, transporte dentro del país y otros) cuando los funcionarios deban desplazarse del centro de trabajo a algún lugar del territorio nacional por labores de supervisión.
- Pago por servicio de traslado y viáticos cuando los funcionarios deban desplazarse fuera del país, con el propósito de cumplir con responsabilidades de su cargo, actividades de capacitación o por acuerdos suscritos con organismos internacionales.

Partida 2 "Materiales y Suministros"

Con una participación de 0,02% dentro del total de egresos, alcanzó una ejecución de 13,59% correspondiente a ₡2,33 millones.

Los rubros que conforman esta partida se presupuestan para atender necesidades específicas de la institución bajo un modelo de consumo según demanda, lo que induce a una ejecución no lineal y a concentraciones de compra según la necesidad efectiva y disponibilidad de inventarios.

La ejecución de estas subpartidas disminuyó con la implementación del teletrabajo, que redujo y/o detuvo el consumo de ciertos insumos, como papelería, tintas para impresora, materiales de oficina, papel, limpieza y otros. Además, la racionalización del gasto operativo mediante el control de inventarios y priorización de adquisiciones esenciales contribuyó a contener la ejecución sin afectar la continuidad operativa.

Partida 5 “Bienes Duraderos”

Con una participación de 4,55% dentro del gasto total, alcanzó una ejecución de 99,78% equivalente a ¢579,50 millones.

Esta ejecución permitió a la superintendencia realizar las siguientes adquisiciones:

- 10 radios de comunicación inalámbrica para uso de la brigada de emergencias del edificio que ocupan los ODM del BCCR.
- 20 licencias del software *TeamMate Audit Plus*, utilizado por la Sugef como apoyo en labores de supervisión.
- Pago de los servicios de TI que brinda el BCCR a la Sugef (desarrollo de proyectos informáticos).

Partida 6 “Transferencias Corrientes”

Tuvo una participación de 1% del total de egresos y una ejecución de 53,98% con respecto a lo presupuestado, correspondiente a ¢158,94 millones. Esta comprende el pago de prestaciones legales, subsidios y membresías a organismos internacionales de los cuales es miembro la Sugef.

Capacitación Institucional

En el 2025, se identificaron las necesidades de capacitación y se plasmaron en el Plan Anual de Capacitación Institucional, con el objetivo de fortalecer las competencias del personal mediante la actualización de conocimientos y la formación en temas técnicos para la supervisión. Este plan consideró las necesidades de las distintas áreas de trabajo y dio lugar a la realización de actividades de capacitación, que beneficiaron a un número significativo de colaboradores. Como resultado, se

impulsó el desarrollo y la mejora continua del recurso humano.

Capacitación de supervisados

La superintendencia brindó capacitación al Sistema Financiero Nacional y a los sujetos obligados relacionados con las APNFD, en la que se abordó temas sobre el uso de los sistemas y la normativa aplicable. En este contexto, durante el 2025 se llevaron a cabo las siguientes capacitaciones:

- Beneficios CICAC (Sugef).
- Generalidades de Inscripción y Desinscripción ante Sugef, Acuerdo 11-18.
- Reglamento y lineamientos generales para la prevención del riesgo de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva (LC/FT/FPADM), Acuerdo 13-19.
- Sistema de Captura, Verificación y Carga de Datos (SICVECA), para el registro y notificación de transacciones en efectivo u otros medios de pago para transacciones únicas o múltiples.
- Diagnóstico sobre el uso de modelos en entidades financieras.
- Beneficios de utilizar el Centro de Información Conozca a su Cliente (CICAC), tanto para los clientes como para las entidades financieras supervisadas.
- Simplificación del proceso de obtención de la autorización del cliente para la creación y consulta del expediente en el CICAC.
- Presentación de la Evaluación sectorial de riesgos de APNFD Fase II-principales resultados.

10.3 Sistema de Gestión de la Calidad y relacionados

En concordancia con lo establecido en el Plan Estratégico 2024–2028, la Sugef definió como una de sus prioridades la ejecución de una estrategia de transformación digital que abarque procesos, personas, estructura, comunicación y gobernanza, mediante la adopción de herramientas tecnológicas que permitan avanzar en el cumplimiento de la misión institucional.

Durante el periodo, se continuó impulsando el proceso de transformación institucional, el cual incluyó ajustes estructurales y una revisión integral de los procesos organizacionales. En este contexto, una de las principales acciones fue trasladar las funciones de la antigua Área de Aseguramiento de la Calidad a la División Gestión e Innovación y dejar sin efecto el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) certificado bajo la norma ISO 9001:2015. Esto se debió a que el SGC contaba con más de 20 años de implementación y requería una revisión profunda de sus disposiciones y procesos. Este análisis debía considerar el modelo operativo institucional, basado en las dimensiones de gobernanza, personal, tecnología y procesos, con el fin de garantizar su pertinencia, eficacia y alineación con las necesidades actuales.

La magnitud de esta revisión integral demandaba tiempo y análisis especializado. Por eso fue necesario suspender temporalmente la aplicación del SGC en los términos en que había operado. Adicionalmente, se determinó que la estructura del sistema limitaba la flexibilidad requerida para realizar cambios ágiles o

adaptarse a situaciones imprevistas, debido a la obligación de cumplir con protocolos formales y múltiples aprobaciones que no aportaban valor.

En atención a lo anterior y con base en un plan de trabajo institucional, se inició la identificación y redefinición de procesos institucionales, así como su documentación bajo la metodología BPMN (*Business Process Model and Notation*). Este estándar internacional, basado en diagramas de flujo, permite representar visualmente los procesos de negocio, lo que facilita la comprensión técnica y operativa del flujo de trabajo, además de apoyar el análisis, la estandarización, la automatización y la mejora continua.

Durante el periodo se avanzó particularmente en la documentación de procesos vinculados con la División Asesoría Jurídica, la División Resolución y otros procesos internos de la División Gestión e Innovación. Estos trabajos continuarán durante el próximo periodo y se incorporarán otros procesos relacionados con legitimación de capitales y la emisión y modificación de normativas.

Finalmente, durante el año se coordinó otros procesos institucionales relevantes, entre ellos, la administración de riesgos, la planificación operativa, la continuidad del negocio, la seguridad de la información y el seguimiento al Plan Nacional de Gestión de Riesgos, lo que contribuye al fortalecimiento de la gestión institucional.

10.4 Planes institucionales de mejora

De conformidad con el compromiso de cumplir de manera eficiente los objetivos

asignados en la legislación de acuerdo con la Ley de Protección del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos (Ley N° 8220) y su Reglamento, así como los lineamientos del Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) en la materia, se presentó al MEIC como Plan de Mejora Regulatoria (PMR) para el 2025 el proyecto para ajustar la sección Requisitos de Trámites del sitio web de la superintendencia en aspectos como contenido visual, funcionalidad, uso intuitivo e innovación, esto con el fin de mejorar la experiencia del usuario al realizar los trámites de autorización que los administrados deben gestionar ante la Sugef.

Por otra parte, durante el 2025 la superintendencia estuvo enfocada en el desarrollo de algunas funcionalidades con miras a mejorar la prestación de servicios a los administrados y el público en general, entre estas, la implementación de una “mesa de ayuda” ligada a la central telefónica de la institución y el desarrollo de una plataforma informática que servirá como medio automatizado para la recepción estructurada de las diversas solicitudes de autorización por parte de las instituciones financieras (la cual radicará en la plataforma tecnológica denominada Sugef Directo). En consecuencia, resulta necesario publicitar y dar visibilidad a ambas funcionalidades.

10.5 Evaluación Institucional de Riesgos

De conformidad con lo dispuesto por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif) en los Artículos 5 y 12 de las actas de las sesiones 1401-2018 y 1402-2018, celebradas el 27 de febrero de 2018, así como en el

Artículo 12 del acta de la sesión 1906-2024, celebrada el 2 de diciembre de 2024, se llevó a cabo el proceso de gestión integral de riesgos durante el 2025, con el propósito de identificar, analizar y evaluar adecuadamente el nivel de riesgo institucional, y adoptar métodos de carácter continuo y sistemático que permitan administrar dicho riesgo de manera eficiente, favorecer la correcta ejecución de los procesos del negocio y evitar duplicidades de funciones o gastos innecesarios.

En congruencia con eso, durante el 2025 se realizó una revisión exhaustiva de los riesgos previamente reportados por la Sugef al Conassif, debido a la identificación de eventos duplicados y otros de carácter institucional que estaban siendo gestionados de forma aislada por diversas dependencias. Asimismo, se detectaron eventos cuyo impacto o probabilidad de ocurrencia no justificaban la asignación de recursos para su seguimiento en el marco del proceso de administración de riesgos.

Como resultado de esta revisión, se determinó que 16 eventos de riesgo se encontraban fuera del rango de aceptación, por lo que se establecieron planes de seguimiento para su mitigación. Este seguimiento se efectuó trimestralmente (con corte a marzo, junio, setiembre y diciembre). Cabe señalar que, en el corte de diciembre de 2025, se incorporó un nuevo evento, de modo que durante el 2026 se dará seguimiento a un total de 17 eventos de riesgo.

En relación con el avance de las medidas de mitigación, al 31 de diciembre de 2025, algunas acciones presentaron progresos conforme con su planificación, mientras que otras requirieron reprogramar sus plazos de finalización para alinearlos con el Plan Táctico.

10.6 Otros aspectos administrativos

10.6.1. Procesos de contratación iniciados y adjudicados

A continuación, se presenta la información sobre los procesos de contratación iniciados y adjudicados en el periodo.

Cuadro N° 28

Procesos de contratación iniciados y adjudicados

Número de trámite en SICOP	Descripción
2024LY-000007	Derecho de participación y montaje ExpoConstrucción
2025LD-000005	Derecho de participación y montaje Expomóvil
2024LY-000007	Producción de <i>spots</i> publicitarios
2024LD-000057	Material P.O.P para uso en <i>stands</i> informativos
2024LD-000057	Impresión de <i>brochures</i> sobre el CIC
2024LY-000007	Impresión de folletos INFE
2024LY-000007	Artículos promocionales
2023LD-000098	Consulta Bases de Datos (CONECTE)
2024LD-000137	Asesoría Implementación de Normas Internacionales ISSB S1 y S2
2024LY-000007	Monitoreo y gestión de redes sociales
2024LE-000007	Monitoreo especializado de medios
2021LA-000009	Servicio de interpretación Curso Planificación Capital y Pruebas de Estrés
2024LY-000007	Servicio BTL-Cursos varios
2024LY-000007	Servicio BTL-Supervisión y Asesoría Planes de Recuperación
2024LY-000007	Servicio BTL-Cursos varios
2024PX-000165	Experto en Ciencia de Datos con R
2025PX-000017	Programa de capacitación para Brigadistas
2025PX-000039	Programa de capacitación para Brigadistas II
2025PX-000044	Curso Crisis y Resolución Bancaria
2025PX-000212	Congreso de Prevención de Lavado
2025PX-000226	IA para la redacción de textos jurídicos y administrativos
2025PX-000267	Gobernanza de datos en las instituciones públicas
2025PX-000273	Construcción de modelos internos y <i>machine learning</i>
2025PX-000287	IA aplicada al Análisis de Datos Económicos
2025PX-000363	Programa de capacitación para Brigadistas 2026
2025PX-000359	IA aplicada al Análisis de Datos Económicos-2026
2024LY-000007	Servicio BLT- <i>Global Money Week</i>
2025LD-000030	Suscripción a La Nación y El Financiero (digitales)
2021LA-000002	Camisas tipo polo y tipo <i>racing</i>
2021LA-000002	Pantalones
2025LD-000010	Zapatos
2025LD-000034	10 radios inalámbricos
2025LD-000103	Compra de 20 licencias <i>TeamMate</i>
2023LE-000004	Mantenimiento <i>TeamMate</i>

10.6.2. Descripción y justificación de créditos asumidos

Dado que la Sugef es un órgano de desconcentración máxima del Banco Central de Costa Rica y su presupuesto se encuentra normado por la Ley Reguladora del Mercado de Valores (Ley N° 7732), no utiliza la figura de créditos para su financiamiento.

10.6.3. Plan de inversiones

A continuación, se presenta la información sobre las inversiones realizadas durante el período.

Cuadro N° 29

Inversiones realizadas durante el período

Subpartida	Nombre	Artículo	Costo (en millones)
5.01.03	Equipo de Comunicación	10 radios inalámbricos	1,9
5.99.03	Bienes intangibles	20 licencias de <i>TeamMate</i>	21,7
5.99.03	Bienes intangibles	Mantenimiento <i>TeamMate</i>	50,5

En cuanto al tema de inversiones para el mediano y largo plazo, tanto en el contexto institucional como en el sectorial y nacional, la superintendencia dirigirá sus recursos a hacer más eficiente el proceso de supervisión y regulación de las entidades financieras, para lo cual implementará (entre otros) facilidades informáticas no solo para los supervisores, sino también para que sean utilizados por las entidades supervisadas.

10.6.4. Demandas judiciales enfrentadas o promovidas

Seguidamente, se muestra información resumida de los procesos judiciales activos enfrentados o promovidos por la Superintendencia, según la materia, y en los cuales se ejecutaron labores conforme con lo requirió por cada caso.

Cuadro N° 30

Procesos judiciales enfrentados o promovidos

Subpartida	Objeto del proceso	Cantidad	%*
Contencioso	Responsabilidad de la Administración, por acción u omisión, nulidad de actos administrativos	41	61,19%
Laboral	Despidos y actuaciones administrativas	5	7,47%
Penal	Acción civil resarcitoria	4	5,97%
Ejecución de sentencia	Cobro de costas en procesos contenciosos y recursos de amparo	13	19,40%
Recursos de amparo	Derecho de petición y/o acceso a información	4	5,97%
Total general		67	100%

* Porcentaje de representación con respecto al total de procesos judiciales, según la materia.

The background of the page is a photograph of a modern building with a large glass facade. The building is reflected in the glass, and the sky is visible. In the foreground, there is a courtyard with greenery and a paved area. A large blue rectangle is overlaid on the left side of the image, containing the section header text.

SECCIÓN IV: VISIÓN A FUTURO



11. Visión y retos a futuro

De cara a los próximos años, la Sugef orientará sus esfuerzos a fortalecer la eficiencia del proceso de supervisión y reconocer las limitaciones presupuestarias y la necesidad de optimizar el uso de los recursos disponibles. Esto implica avanzar en un ajuste continuo al modelo de Supervisión Basada en Riesgos (SBR) y consolidar un enfoque que permita priorizar los riesgos más relevantes y maximizar el impacto del trabajo supervisor. Asimismo, se impulsarán iniciativas que permitan simplificar procesos y reducir cargas de trabajo innecesarias.

También será prioridad consolidar las funciones especializadas de la División de Supervisión de Riesgos y la División de Resolución, para fortalecer su rol como pilares técnicos que complementan y enriquecen la supervisión general. El desarrollo de estas capacidades contribuirá a la identificación conjunta de vulnerabilidades, mejorar la preparación ante escenarios de estrés y fortalecer los mecanismos de resolución. Paralelamente, se avanzará en un proceso de actualización normativa, orientado a asegurar que los marcos regulatorios se mantengan vigentes, proporcionales y alineados con estándares internacionales y respondan a la realidad del Sistema Financiero Nacional y de las entidades que lo integran.

Finalmente, la Sugef continuará invirtiendo en el fortalecimiento de las competencias técnicas de su personal supervisor, ya que reconoce que el talento es un habilitador clave para enfrentar los desafíos futuros. Esta visión incluye la ejecución plena de la estrategia de gobernanza y gestión de datos, pieza fundamental para transitar hacia una supervisión más analítica, predictiva y basada en información de calidad. Asimismo, se impulsará un ajuste del diseño organizacional basado en procesos, orientado a mejorar la coordinación interna, reducir redundancias y garantizar una gestión más ágil.

A photograph of a modern building with a glass facade and concrete structure. The building has multiple levels with large glass windows reflecting the sky. A white rectangular box is overlaid on the image, containing the word "ANEXOS" in blue capital letters. The building is situated in an urban environment with other buildings and greenery visible in the background.

ANEXOS

ANEXO 1

Organigrama Institucional

Se presenta a continuación el organigrama de la Sugef.



ANEXO 2

Sanciones impuestas a las entidades y grupos financieros supervisados

Se incluye a continuación el detalle de las sanciones impuestas a las entidades y grupos financieros supervisados, para lo cual se indica el tipo de infracción y la fecha en que quedó en firme.

Entidad	Tipo de infracción	Sanciones y amonestaciones	Fecha en que quedó en firme la sanción o la amonestación
Interpuestas por el Banco Central de Costa Rica			
Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, R.L. (COOPEAYA R.L.)	Insuficiencia en su encaje mínimo legal en moneda nacional	Multa por la suma de ₡41.098,81	9 de abril de 2025
Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Marcos de Tarrazú R.L. (COOPESANMARCOS R.L.)	Insuficiencias en su encaje mínimo legal en moneda extranjera (dólar EE. UU.) y en moneda nacional (colones)	Multa por la suma de ₡4.380,19 y de USD\$41,99	24 de abril de 2025
Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores del Sector Público Costarricense y las Empresas del Sector Salud, R.L. (COOPECAJA R.L.)	Incumplimiento de lo dispuesto en el literal c) del Artículo 4 del Reglamento para las Operaciones Cambiarias de Contado	Amonestación por escrito	30 de octubre de 2025
AirPak Casa de Cambio S.A.	Insuficiencia de fondos en la cuenta de reserva en colones, que promovió un incumpliendo con lo dispuesto en el Artículo 18 del Reglamento de Operaciones Cambiarias de Contado	Amonestación por escrito	27 de noviembre de 2025
Banco General (Costa Rica) S.A.	Incumplimiento con lo dispuesto en el literal f), Artículo 4 del Reglamento para las Operaciones Cambiarias de Contado	Amonestación por escrito	11 de diciembre de 2025
Interpuestas por el Conassif			
No hay sanciones para este periodo.			
Interpuesta por la Sugef			
No hay sanciones para este periodo.			

ANEXO 3

Plan Táctico

Se adjunta el plan táctico correspondiente al periodo 2025–2028, definido para orientar la ejecución de las acciones estratégicas institucionales.

Eje 1. Fortalecer la efectividad del Enfoque de Supervisión Basada en Riesgos y proponer regulación, con base en mejores prácticas internacionales, con una valoración de costo beneficio así como de los impactos correspondientes. / Objetivo 1. Fortalecer la efectividad de la supervisión y proponer la regulación, con base en estándares y mejores prácticas internacionales para mantener la estabilidad, solidez, eficiencia e integridad del Sistema Financiero Nacional.

Plan estratégico	Plan Táctico 2025	Plan Táctico 2026	Plan Táctico 2027	Plan Táctico 2028
1.1 Consolidar el Enfoque de Supervisión Basada en Riesgos para lograr una perspectiva integral en la evaluación de las entidades y de los grupos o conglomerados a los que pertenecen.	1- Redefinir la forma de abordar el ESBR a través de una metodología más cuantitativa que permita una mejor identificación del nivel de riesgo de la entidad, una mayor integralidad de las valoraciones y una comparabilidad entre entidades y grupos, para la supervisión individual.	1- Implementar pilotos del nuevo abordaje de SBR en al menos dos entidades financieras. 2- Definir e iniciar con el desarrollo de herramientas tecnológicas que apoyen el proceso SBR.	1- Incorporar el nuevo abordaje de SBR como práctica general para todas las supervisiones y documentar el nuevo proceso. 2- Continuar con el desarrollo de herramientas tecnológicas que apoyen el proceso SBR.	1- Valorar el nuevo abordaje de SBR e identificar oportunidades de mejora. 2- Continuar con el desarrollo de herramientas tecnológicas que apoyen el proceso SBR.
1.2 Especializar equipos en riesgos financieros y no financieros, para apoyar el proceso de supervisión.	1- Iniciar con el desarrollo de los perfiles necesarios para cumplir con los requerimientos y desarrollar los perfiles para aquellos puestos que están en proceso de diseño.	1- Concluir el desarrollo de los perfiles necesarios para cumplir con los requerimientos y desarrollar los perfiles para aquellos puestos que están en proceso de diseño. 2- Ajustar la metodología de trabajo de la División para que esté completamente alineada con los principios y etapas del proceso SBR. 3- Participar activamente en las visitas programadas en la macroplanificación institucional.	1- Integrar funciones de la DSR en el proceso SBR y participar activamente en las visitas programadas en la macroplanificación institucional. 2- Ajustar y documentar los procesos clave de la DSR.	1- Revisar la metodología de trabajo para incorporar oportunidades de mejora derivadas de la integración en el proceso SBR.

Plan estratégico	Plan Táctico 2025	Plan Táctico 2026	Plan Táctico 2027	Plan Táctico 2028
13 Identificar y monitorear los riesgos a los que está expuesto el Sistema Financiero Nacional, generando insumos para la toma de decisiones oportuna.	1- Definir funciones y requerimientos para conformar los equipos de Estrategia y Modelación de Riesgos (EMR) y de Análisis y Monitoreo de Riesgos (AMR).	1- Revisar y mejorar el proceso de generación de información periódica, ajustar el enfoque de los informes (AMR). 2- Iniciar la revaloración del proceso de pruebas de estrés (EMR). 3- Determinar indicadores prospectivos para determinar los riesgos del SFN (EMR). 4- Trabajar en la conceptualización de las acciones para atender las recomendaciones del ejercicio de simulación de crisis realizado con apoyo del BIS (AMR y EMR).	1- Trabajar en el desarrollo de informes y análisis especializados (p. ej. sectoriales) (AMR). 2- Continuar la revaloración del proceso de pruebas de estrés (EMR). 3- Ajustar y documentar los procesos clave de EMR y AMR. 4- Implementar acciones para atención de recomendaciones del ejercicio de simulación de crisis realizada con apoyo del BIS (AMR)."	1- Plantear oportunidades de mejora de cara a la nueva forma de trabajo de los dos equipos EMR y AMR. 2- Aplicar las pruebas de estrés conforme la revisión del proceso (EMR).
14 Mantener un marco legal y regulatorio basado en estándares y mejores prácticas internacionales, con una valoración de costo beneficio así como de los impactos correspondientes.	1- Definir la hoja de ruta de revisión normativa de la Superintendencia. 2- Iniciar con la revisión integral de la normativa, según hoja de ruta.	1- Continuar con la revisión integral de la normativa, según hoja de ruta. 2- Presentar ante las instancias correspondientes, la propuesta de reforma legal de mejoras en supervisión y procesos de resolución considerando las recomendaciones realizadas por los distintos organismos internacionales (FSAP, OTA, BIS, otros).	1- Continuar con la revisión integral de la normativa, según hoja de ruta. 2- Presentar ante las instancias correspondientes reformas legales relacionadas con central de información crediticia, ley de usura, open banking y regulación fintech.	1- Dentro del proceso de revisión integral de normativa valorar si corresponde atender brechas Basilea II y III y definir hoja de ruta.

Eje 2. Incorporar de forma efectiva el riesgo de LC/FT/FPADM en la gestión integral de riesgos de las entidades financieras así como mejorar la supervisión de APNFDs. / Objetivo 2. Incorporar la supervisión de los riesgos de LC/FT/FPADM en la gestión integral de riesgos de las entidades conforme a los mejores estándares y mejorar la comprensión de los riesgos a nivel sectorial, en procura de la seguridad e integridad del Sistema Financiero Nacional.

Plan estratégico	Plan Táctico 2025	Plan Táctico 2026	Plan Táctico 2027	Plan Táctico 2028
2.1 Integrar la supervisión de riesgos de LC/FT/FPADM en el proceso de supervisión regular de las entidades financieras.	1- Desarrollar un modelo que permita abordar el riesgo de LC/FT/FPADM dentro del proceso de SBR de una manera integral para las entidades financieras.	1- Realizar los pilotos para valorar el modelo desarrollado para abordar el riesgo de LC/FT/FPADM dentro del proceso de SBR de una manera integral para las entidades financieras.	1- Incorporar el nuevo abordaje de SBR como práctica general para todas las supervisiones y documentar el nuevo proceso.	1- Valorar el nuevo abordaje de SBR e identificar oportunidades de mejora.
2.2 Consolidar una supervisión efectiva con base en procesos para la prevención de LC/FT/FPADM, acorde a los riesgos y diversidad de los sujetos obligados, apoyados prioritariamente en herramientas de tecnología digital.	1- Trabajar el desarrollo tecnológico Supervisión digital APNFDs (Módulo alertas). 2- Definir los requerimientos para desarrollar un sistema de monitoreo que permita guiar la supervisión del riesgo LC-FT-FPADM. 3- Iniciar con una revisión integral de los procesos asignados al departamento de LC-FT-FPADM para optimizarlos y definir su adecuada ubicación en la organización.	1- Finalizar la revisión integral de los procesos asignados al departamento de LC-FT-FPADM y de los productos que entrega.	1- Finalizar la revisión integral de los procesos asignados al departamento de LC-FT-FPADM y definir herramientas tecnológicas que apoyen la supervisión de riesgos LC-FT-FPADM en el marco del proceso SBR.	1- Identificar oportunidades de mejora en el proceso de supervisión del riesgo LC-FT-FPADM con base en el nuevo modelo.
2.3 Adecuar el marco regulatorio y el enfoque de supervisión para los APNFDs, a partir de los análisis sectoriales y recomendaciones externas.	1- Valorar los resultados de los análisis sectoriales de APNFDs.	1- Ajustar el enfoque de supervisión para adecuar el marco regulatorio de las APNFDs.	1- Modificar el marco regulatorio y operativo para la supervisión del riesgo LC/FT-FPADM de las APNFDs.	1- Identificar oportunidades de mejora en el enfoque de supervisión planteado.
2.4 Contribuir, desde el ámbito de su competencia, en la coordinación interinstitucional y ser parte activa del engranaje del país de lucha contra LC/FT/FPADM.	1- Preparar insumos y coordinar lo que corresponda a la V Ronda de evaluaciones mutuas del GAFILAT, desde el ámbito de competencia de Sugef.	1- Atender los requerimientos de la V Ronda de evaluaciones mutuas del GAFILAT, desde el ámbito de competencia de Sugef.	1- Recibir el informe derivado de la V Ronda de evaluaciones mutuas del GAFILAT y preparar un plan de acción, desde el ámbito de competencia de la Sugef, para abordar brechas y oportunidades de mejora identificadas.	1- Ejecutar el plan de acción para la atención de brechas y oportunidades de mejora identificadas desde el ámbito de competencia de la Sugef.

Eje 3. Revisar y adecuar los procesos de la Superintendencia para asegurarse que apoyen el cumplimiento del propósito organizacional, siempre con un enfoque centrado en las personas. / Objetivo 3. Ejecutar una estrategia que contemple procesos, personas, estructura, tecnología, comunicación y gobernanza, para el cumplimiento de la misión institucional.

Plan estratégico	Plan Táctico 2025	Plan Táctico 2026	Plan Táctico 2027	Plan Táctico 2028
3.1 Optimizar los procesos de la organización y consolidar el diseño organizacional.	<p>1- Definir los macroprocesos de la organización y a partir de ahí definir la estructura organizacional adecuada.</p> <p>2- Cambiar el enfoque del sistema de gestión de calidad a uno orientado a servicios y procesos.</p>	<p>1- Iniciar con la revisión de los procesos de la Superintendencia con el fin de efficientarlos y definir un responsable para cada uno de ellos.</p> <p>2- Implementar acciones derivadas de la valoración del enfoque del sistema de gestión de calidad.</p>	<p>1- Continuar con la revisión de los procesos de la Superintendencia y definición de responsables.</p> <p>2- Continuar con la implementación de acciones derivadas de la valoración del enfoque del sistema de gestión de calidad.</p>	<p>1- Continuar con la revisión de los procesos de la Superintendencia y definición de responsables.</p> <p>2- Continuar con la implementación de acciones derivadas de la valoración del enfoque del sistema de gestión de calidad.</p>
3.2 Actualizar los perfiles de puestos para adecuarlos a la realidad organizacional.	1- A partir de los cambios a la estructura y los procesos, identificar puestos que requieran actualización prioritaria por cambio de responsabilidades.	1- A partir de la revisión de procesos ajustar los perfiles que corresponda.	1- Hacer valoraciones desde los procesos para realizar un estudio integral en la Superintendencia (cargas de trabajo o necesidades) que permita identificar diferencias entre funciones asignadas, tiempo disponible y recursos existentes.	1- Realizar ajustes derivados del estudio: recursos, redistribución de funciones y/o necesidades de automatización.
3.3 Desarrollar las habilidades necesarias para que los funcionarios puedan implementar las acciones contenidas en la estrategia organizacional.	<p>1 - Iniciar con el diseño de una malla curricular que contenga los conocimientos y competencias de los puestos de la Sugef.</p> <p>2- Promover el desarrollo de las competencias requeridas para alcanzar una cultura organizacional orientada al trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, agilismo, pertenencia y compromiso para el logro del resultados.</p>	<p>1- Continuar con el diseño de una malla curricular.</p> <p>2- Definir una estrategia para el cierre de brechas derivadas de la definición de la malla curricular, que permita fortalecer los conocimientos del personal en función de los requerimientos técnicos de cada proceso.</p> <p>3- Ejecutar el plan de cultura definido en la Superintendencia 2026.</p> <p>4- Definir el plan de cultura para el 2027-2028.</p>	<p>1- Continuar con la ejecución de la estrategia de capacitación y cierre de brechas.</p> <p>2 - Ejecutar el plan de cultura definido en la Superintendencia 2027.</p>	1- Continuar con la ejecución de la estrategia y documentar lecciones aprendidas para fortalecer conocimientos y competencias.

Plan estratégico	Plan Táctico 2025	Plan Táctico 2026	Plan Táctico 2027	Plan Táctico 2028
3.4 Desarrollar una estrategia de comunicación alineada con los objetivos de la organización.	<p>1- Consolidar el boletín informativo con frecuencia trimestral, como herramienta para la difusión de temas técnicos del proceso SBR, así como de los principales resultados de las entidades supervisadas.</p> <p>2- Contratar un funcionario especializado en comunicación y relaciones institucionales, quien atenderá las necesidades de información de los interesados internos y externos.</p>	<p>1- Realizar un análisis de necesidades, canales, formatos y prácticas actuales de comunicación, para proponer un plan de comunicación.</p> <p>2- Ejecutar las acciones definidas con el objetivo de fortalecer las comunicaciones internas y externas.</p>	1- Ejecutar las acciones definidas con el objetivo de fortalecer las comunicaciones internas y externas.	<p>1- Ejecutar las acciones definidas con el objetivo de fortalecer las comunicaciones internas y externas.</p> <p>2- Aportar insumos necesarios en materia de comunicación para el nuevo ejercicio estratégico.</p>
3.5 Establecer y ejecutar una estrategia de gobernanza y gestión de datos que asegure la toma de decisiones basada en datos.	1- Planificar la estrategia, definir recursos, plan de trabajo y cronograma de implementación.	2- Definir la gobernanza, estructura, roles, procesos y políticas que aseguren la gestión responsable y eficiente de los datos.	<p>1- Continuar con la definición de gobernanza.</p> <p>2- Identificar brechas tecnológicas por medio de la definición requerimientos que permitan fortalecer la infraestructura para soportar la estrategia de datos.</p>	3- Continuar con la ejecución de la estrategia y documentar lecciones aprendidas para fortalecer el proceso.

Eje 4. Desarrollar la normativa, los procesos y la estructura necesaria para contar con un proceso de resolución efectivo en el Sistema Financiero Nacional.

Plan estratégico	Plan Táctico 2025	Plan Táctico 2026	Plan Táctico 2027	Plan Táctico 2028
4.1 Definir los procesos y documentación de las dependencias de resolución.	1- Definir los macroprocesos con apoyo de la Oficina de Asistencia Técnica del departamento del tesoro de USA (OTA).	1- Continuar con la definición de macroprocesos. 2- Elaborar los procedimientos y guías para al ejecución de las funciones de la División de Resolución.	1- Iniciar con la integración de los productos de resolución con los demás procesos de la institución, alineación normativa y documentación.	1- Continuar con la integración de los productos de resolución con los demás procesos de la institución, alineación normativa y documentación.
4.2 Establecer un marco de gobernanza que defina los roles, responsabilidades y procesos de toma de decisiones de la División de Resolución.	1- Trabajar en la definición del marco de gobernanza, con apoyo de la Oficina de Asistencia Técnica del departamento del tesoro de USA (OTA).	1- Continuar con la definición del marco de gobernanza, con apoyo de la Oficina de Asistencia Técnica del departamento del tesoro de USA (OTA).	1- Asegurar e implementar el marco de gobernanza definido en los procesos de la Superintendencia.	1- Valorar oportunidades de mejora identificadas en el proceso de gobernanza.
4.3 Diseñar e implementar una estrategia integral para el cumplimiento de las funciones asignadas.	1- Trabajar en la construcción de la estrategia, con apoyo de la Oficina de Asistencia Técnica del departamento del tesoro de USA (OTA).	1- Trabajar en la construcción de la estrategia, con apoyo de la Oficina de Asistencia Técnica del departamento del tesoro de USA (OTA). 2- Definir la hoja de ruta de la implementación de la estrategia.	1- Ejecutar la estrategia definida, considerando funciones asignadas y procesos críticos. 2- Ajustar los perfiles de puesto y contratar al personal de la División.	1- Continuar con la ejecución de la estrategia definida, c o n s i d e r a n d o funciones asignadas y procesos críticos.

