

Informe Ley para Perfeccionar la Rendición de Cuentas N° 9398

Superintendencia General de Entidades Financieras

Abril 2017

Contenido

I. PRESENTACIÓN.....	2
II. OBJETIVOS LEGALES	3
III.RECURSOS INSTITUCIONALES	3
IV.ORGANIZACIÓN	5
V. CUMPLIMIENTO DE METAS.....	9
VI.COMPROMISOS	12
VII. LIMITACIONES Y OBSTÁCULOS.....	19
VIII. RETOS Y VISIÓN DE FUTURO.....	20
IX.ANEXOS.....	22

I. PRESENTACIÓN

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, se rinde este informe, el cual contiene información agregada sobre el objetivo de la Institución, recursos utilizados, limitaciones, retos estratégicos, entre otros, para el período 2016.

Asimismo, conforme lo requiere el artículo 2 de la Ley 9398, este informe se remitirá a la Asamblea Legislativa de la República y a efectos de garantizar su máxima divulgación, se mantendrá copia de dicho informe en la página web de la Institución.

II. OBJETIVOS LEGALES

Según lo establece el Artículo 119 de la Ley 7558 “*Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica*”, la Superintendencia tiene el propósito de velar por la estabilidad, la solidez y el eficiente funcionamiento del Sistema Financiero Nacional, ejerciendo 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, velando por que cumplan los preceptos que les sean aplicables.

También la Ley Nº 8204, “*Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo*”, establece que las personas que realicen actividades descritas en el Artículo 15 de esa Ley deberán inscribirse ante la Sugef y someterse a la supervisión de ésta, respecto de la materia de legitimación de capitales y las acciones que pudieran servir para financiar actividades terroristas u organizaciones terroristas.

III. RECURSOS INSTITUCIONALES

a. Recursos humanos, materiales y financieros

Para la ejecución de sus funciones, la SUGEF tiene asignadas un total de 205 plazas, de las cuales se encuentran llenas 200 y 5 se encuentran vacantes, en proceso de contratación; plazas que están distribuidas, de acuerdo con el organigrama, en el Despacho del Superintendente, las direcciones generales, los departamentos y áreas funcionales, cuyos objetivos generales se describen en el siguiente apartado.

El 85% del personal de la SUGEF es profesional y cuenta con capacitación especializada, destinándose aproximadamente el 57% del presupuesto al rubro de remuneraciones. La SUGEF no cuenta con edificio propio, por lo cual debe destinar recursos para el alquiler de oficinas, las cuales se encuentran ubicadas en el Paseo Lindora, Santa Ana, complejo de oficinas Forum 2. El presupuesto se elabora para que puedan ser cubiertos los gastos requeridos para el normal funcionamiento de la institución.

Al 31 de diciembre de 2016, la SUGEF tenía bajo su responsabilidad la supervisión y fiscalización de 53 entidades financieras a lo largo del país. Durante el año se llevaron a cabo trabajos para 19 grupos y conglomerados financieros inscritos, así como para 121 personas jurídicas y físicas inscritas ante la Superintendencia, al amparo del Artículo 15 de la Ley 8204, “*Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado y actividades conexas*”.

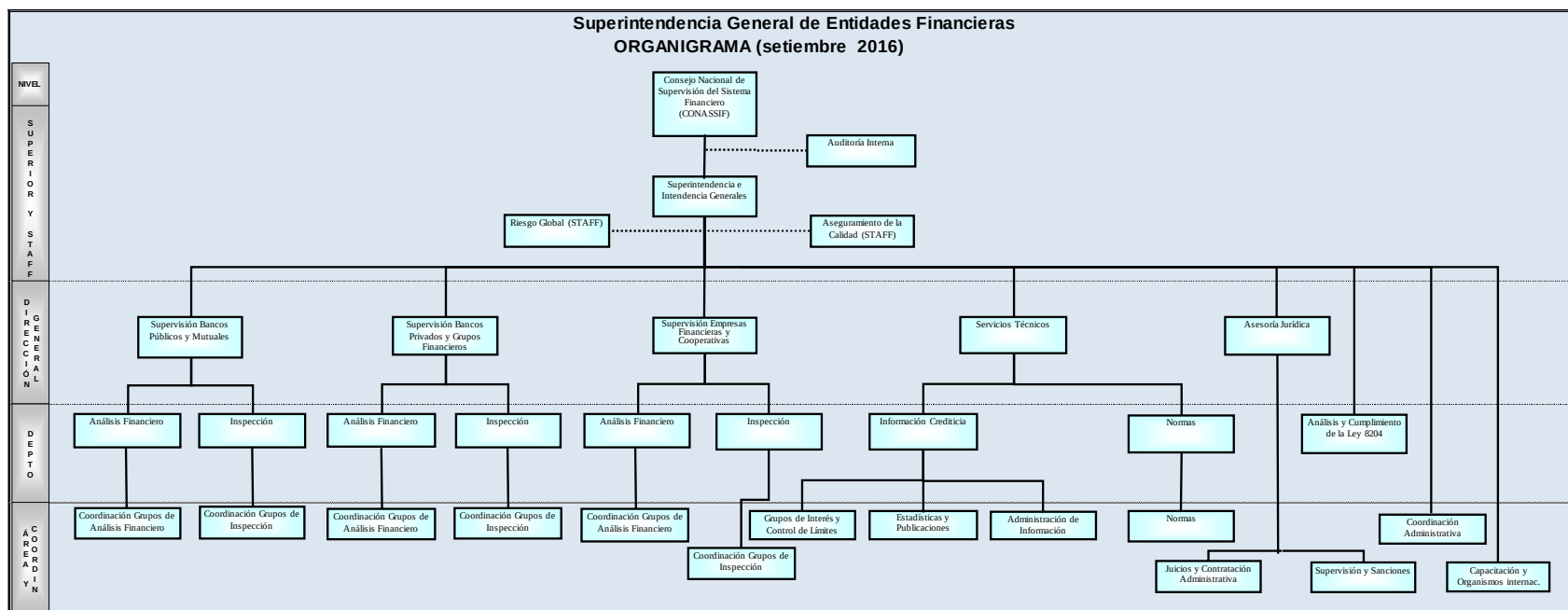
El cuadro siguiente muestra a *grosso modo* el presupuesto, con su respectiva ejecución, para el período 2016.

CUADRO 1
Ejecución presupuestaria 2016

Partida presupuestaria	Presupuesto 2016	Liquidación 2016	Porcentaje de Ejecución
Remuneraciones	¢6.720.548.855,83	¢6.225.002.577,74	92,63%
Servicios 1/	¢4.275.792.569,11	¢3.438.008.811,81	80,41%
Materiales y suministros	¢25.340.378,56	¢13.465.100,83	53,14%
Bienes duraderos	¢25.064.411,26	¢8.024.176,89	32,01%
Transferencias corrientes	¢204.126.229,80	¢152.821.436,25	74,87%
Cuentas Especiales 2/	¢526.717.497,02	0,00	0,00%
Total	¢11.777.589.941,58	¢9.837.322.103,52	83,53%

1/ En la partida de servicios se incluye un monto de ¢2.758.447.463 correspondiente al pago por los servicios administrativos brindados por el Banco Central a la SUGEF. El mismo fue ejecutado en un 78,68%.

2/ Cuenta utilizada para el equilibrio presupuestario, en el 2016 se congeló la provisión presupuestaria para el aumento salarial, la cual no se utilizó.



b. Descripción de las áreas de trabajo del Organigrama

Despacho del Superintendente e Intendente Generales

Objetivo: Lograr que la SUGEF cumpla en forma eficiente y eficaz con el mandato de la ley, con otras disposiciones normativas aplicables, con aquellas adoptadas por instancias directivas con competencia para ello y con los compromisos y objetivos que asume para sí misma la propia organización.

Áreas de staff:

Riesgo Global

Objetivo: Estudiar, cuantificar y dar seguimiento mediante métodos estadísticos, financieros y económicos a los principales tipos de riesgo a los que están expuestos los intermediarios financieros y determinar el impacto de los cambios en las principales variables del entorno económico sobre la evolución de las entidades fiscalizadas, los sectores y el sistema financiero. Todo esto para apoyar la toma de decisiones de las autoridades superiores, para brindar soporte técnico a otras áreas de la SUGEF y al planteamiento de nuevas regulaciones y normativa.

Aseguramiento de la Calidad

Objetivo: Coadyuvar a que se eleve y mantenga sistemáticamente el nivel de productividad, eficiencia y eficacia en la SUGEF, a través del diseño, implementación, evaluación y mantenimiento de su programa de calidad, la coordinación del proceso de planificación estratégica y operativa, el control de gestión y el rendimiento de cuentas, la salvaguarda, mantenimiento y actualización de los sistemas y procedimientos de trabajo, y el perfeccionamiento, evaluación y mejora continua del sistema de control interno institucional y la administración de riesgos.

Direcciones Generales:

Supervisión Bancos Públicos y Mutuales

Objetivo: Dirigir la supervisión in situ y extra situ de las entidades fiscalizadas, tanto a nivel individual como de conglomerados financieros; la elaboración y seguimiento de los planes estratégicos de supervisión del área; y el monitoreo permanente de los riesgos asociados con los bancos públicos, las entidades creadas por leyes especiales, las mutuales y sus correspondientes conglomerados financieros. Internamente la dirección general se subdivide en departamentos y estos en coordinaciones de grupos de trabajo.

Supervisión Bancos Privados y Grupos Financieros

Objetivo: Dirigir la supervisión in situ y extra situ de las entidades fiscalizadas, tanto a nivel individual como de grupos financieros, la elaboración y seguimiento de los planes estratégicos de supervisión del área, y el monitoreo permanente de los riesgos asociados a los bancos privados y grupos financieros. Internamente la dirección general se subdivide en departamentos y estos en coordinaciones de grupos de trabajo.

Supervisión Empresas Financieras y Cooperativas

Objetivo: Dirigir la supervisión in situ y extra situ de las entidades fiscalizadas, tanto a nivel individual como de grupos financieros, la elaboración y seguimiento de los planes estratégicos de supervisión del área, el monitoreo permanente de los riesgos asociados a las cooperativas, financieras y grupos financieros, y velar por el cumplimiento de las regulaciones cambiarias en las casas de cambio. Internamente la dirección general se subdivide en departamentos y estos en coordinaciones de grupos de trabajo.

Servicios Técnicos

Objetivo: Ejecutar oportunamente: i) los mandatos legales, reglamentarios o específicos dictados por el CONASSIF, en cuanto al suministro de información al público, al Banco Central de Costa Rica, al CONASSIF y a instancias específicas se refiere, así como a la tramitación de autorizaciones de operaciones de crédito a la luz del artículo 117 de la LOSBN y a solicitudes para la modificación, inscripción o des inscripción de entidades o grupos financieros; ii) la gestión activa que corresponde a la SUGEF en el control del cumplimiento por parte de los fiscalizados de disposiciones específicas (legales y reglamentarias) de carácter monetario y crediticio y iii) la promulgación de normativa (nueva o modificada) que promueva la estabilidad, solidez y eficiente funcionamiento del sistema financiero nacional. Internamente la dirección general se subdivide en departamentos y unidades administrativas de menor nivel llamadas áreas.

Asesoría Jurídica

Objetivo: Emitir interpretaciones y criterios legales, y asesorar al Superintendente e Intendente Generales. Internamente la dirección general se subdivide unidades administrativas llamadas áreas.

Departamentos:

Departamento de Análisis y Cumplimiento de la Ley 8204

Objetivo: Dirigir la supervisión in situ y extra situ, en materia de legitimación de capitales y financiamiento del terrorismo, de las entidades fiscalizadas, tanto a nivel individual como de los grupos financieros y de las personas físicas y jurídicas que realizan alguna de las actividades descritas en el artículo 15 de la Ley 8204. Atender las consultas y trámites relacionados con dicho artículo, así como atender los requerimientos y consultas que realizan entes externos en esa materia. Asimismo, dar seguimiento al cumplimiento de los planes estratégicos asignados al área. Internamente el departamento cuenta con una coordinación de grupos de trabajo.

Áreas de apoyo:

Coordinación Administrativa:

Objetivo: Atender los servicios de apoyo de las diferentes áreas de la SUGEF con la mayor oportunidad y eficiencia

Capacitación y Organismos Internacionales:

Objetivo: Formular, actualizar, presupuestar y coordinar el programa de capacitación y desarrollo de la SUGEF. Cumplir con la función de apoyo y coordinación de actividades especiales con organismos internacionales con los que esta Superintendencia tiene convenios especiales, tales como capacitación con expertos internacionales en materia de supervisión o eventos en los que se desarrollan documentos técnicos de supervisión. Desarrollar una función de apoyo y coordinación en todo lo relacionado con cultura y clima organizacional.

c. Plazas por tipo de puesto

Las 205 plazas de la SUGEF se resumen, en cuanto a actividad ocupacional, ocupación y salario promedio, en el siguiente cuadro:

CUADRO 2
Recursos humanos
2016

Entidad /Actividad Ocupacional	Plazas ocupadas	Plazas vacantes	Salario promedio mensual (sin cargas sociales)
Asistente Servicios Generales 2	1		497.181
Asistente Servicios Institucionales 1	7		497.181
Asistente Servicios Institucionales 2	13		537.234
Director de Departamento	2		3.341.386
Director de División	2		4.704.020
Director de Supervisión	3		4.704.020
Intendente	1		7.027.783
Líder de Supervisión	6	1	3.341.386
Profesional Gestión Bancaria 1	1		1.062.139
Profesional Gestión Bancaria 2	11		1.317.043
Profesional Gestión Bancaria 3	18	1	1.614.141
Profesional Gestión Bancaria 4	9	1	1.991.678
Profesional Gestión Bancaria 5	1		3.355.070
Superintendente	1		9.541.571
Supervisor 2	81	4	1.614.141
Supervisor Principal	28	1	1.991.678
Supervisor TI	3		1.614.141
Técnico Servicios Institucionales 1	2		698.204
Técnico Servicios Institucionales 2	7		750.061
	197	8	

V. CUMPLIMIENTO DE METAS

a. Plan Nacional de Desarrollo

La meta para el período del 2016 que la SUGEF mantuvo en el Plan Nacional de Desarrollo 2015/2018 “Alberto Cañas Escalante”, y que se lee “**avanzar en un 30% en la aplicación de la supervisión basada en riesgos (SBR)**”, se alcanzó en un 100%, resultado catalogado como “cumplido” por los parámetros de evaluación de MIDEPLAN.

b. Plan Estratégico

Proyectos al día

Nombre del proyecto	% de avance logrado respecto del esperado al 31-12-2016	Justificación del avance
Supervisión Basada en Riesgos	100%	Presenta el avance esperado. Durante el 2016 este proyecto logró un avance total del 30%, tal y como se informó a MIDEPLAN (Plan Nacional de Desarrollo 2015/2018 “Alberto Cañas Escalante”).
Mejora de procesos de gestión de trámites	100%	Presenta el avance esperado.

Proyectos asociados al BCCR, con atraso

Nombre del proyecto	% de avance logrado respecto del esperado al 31-12-2016	Justificación del avance
Modelo de Gestión de la Comunicación	25%	Este proyecto originalmente se pensó para ser liderado por el Superintendente General, sin embargo, por la especialidad del tema, durante el análisis se consideró conveniente y altamente deseable que fuera gestionado por un profesional especializado en comunicación y en virtud de ello se modificó correspondientemente el perfil del puesto, código de posición 23-01-10-30-01, para el cual se inició el proceso de contratación en fecha 27-06-2016.
Resolución Bancaria y Seguro de Depósitos	63%	<p>La revisión que efectuó la Comisión Interinstitucional (Banco Central-SUGEF) resultó más compleja de lo previsto. Ello por cuanto, a pesar de que el borrador emitido por el FMI era un insumo importante, faltaba darle una redacción legal acorde con los estándares jurídicos. Adicionalmente, se presentaron inconvenientes para lograr una sistemática de reuniones fluidas y sostenidas.</p> <p>Además, se ha requerido de un análisis detallado para concordar una serie de aspectos con el ordenamiento jurídico vigente y con la jurisprudencia judicial y administrativa conocida.</p> <p>Adicionalmente, se ha requerido investigar en otras jurisdicciones una serie de situaciones para establecer cómo las han resuelto, las cuales eran necesarias para precisar puntos en el proyecto de ley, con la finalidad de que queden claro sus alcances.</p>
Mejora Integral de Procesos	68%	Como parte del cronograma del Proyecto de Projectización se requería aplicar la herramienta de la Teoría de la Consciencia de la Relaciones a todos los colaboradores de SUGEF, más conocido como el SDI (Strengths Deployment Inventory), sin embargo, se recibió una apelación a la adjudicación de la contratación y no fue posible resolver antes de que terminara el año 2016. La contratación se realizará en el 2017.

Proyectos con atraso en replanteamiento

Nombre del proyecto	% de avance logrado respecto del esperado al 31-12-2016	Justificación del avance
Seguridad de la información	50%	El atraso se explica porque el Líder del mismo fue nombrado en mayo 2016 como contraparte de SUGEF en la Comisión del FSAP (Financial Sector Assessment Program), la cual ha desarrollado un trabajo bajo un cronograma establecido por la Presidencia del Banco Central y la Presidencia del CONASSIF, quien simultáneamente es Líder de los proyectos estratégicos "Seguridad de la Información" y "Transición a la Norma ISO 9001-2015" y además tiene a cargo la Oficina de Aseguramiento de la Calidad de SUGEF, por lo cual existieron limitaciones importantes de tiempo para que el Líder destinara el tiempo necesario a estos proyectos, de forma que avanzaran según lo planificado. Es importante mencionar que el Proyecto de Seguridad de la Información es un tema complejo y especializado, que involucra sanas prácticas para la seguridad de TI, la seguridad de la información del negocio, así como la adecuada protección de los datos del ciudadano, al amparo de lo que establece la Ley 8968 "Ley de Protección de la Persona frente al Tratamiento de sus Datos Personales", por lo que este proyecto requirió una etapa de investigación preliminar.
Transición a la Norma ISO 9001/2015	50%	
Supervisión Consolidada	50%	Se recibió la asesoría de José Roberto Effio, Consultor de CAPTAC-DR (Centro de Asistencia Técnica y Formación del FMI para Centroamérica, Panamá y República Dominicana) del 18 al 20 de julio del 2016, lo cual implicó ajustar el proyecto en varios temas relevantes, por lo cual el borrador fue entregado al Despacho hasta en el mes de setiembre y esta Instancia ha requerido más tiempo del originalmente previsto para emitir su criterio, al ser un proyecto muy detallado y gran complejidad.
Inclusión Financiera	50%	Este es un proyecto novedoso para países con el grado de desarrollo de Costa Rica, por lo que ha requerido horas para definir su énfasis y su alcance, en diferentes momentos del año 2016. Además, en el mes de octubre de 2016 se organizó el seminario internacional de Microcrédito con el Organismo Internacional AFI (Alliance for Financial Inclusion), momento en que el BCCR indicó su interés de liderar el proyecto, por lo cual el mismo entró en un "impasse", mientras se define con las autoridades del Banco, la responsabilidad y el futuro de este proyecto.

Así, para el avance de los proyectos estratégicos se ejecutaron ₡421,369,548.83, lo cual representa un 4.28% del gasto total de la Superintendencia (₡9,837,322,103.52).

c. Plan Operativo

A continuación se muestra una tabla que contiene información sobre los resultados agregados de los procesos sustantivos de la Institución (supervisión y regulación):

Meta	Resultado esperado al 31-12-2016	Resultado logrado al 31-12-2016	% estimado logrado	Justificación de las desviaciones
Supervisión	1301 Trabajos relacionados con supervisión extra situ	1283 Trabajos relacionados con supervisión in situ	98%	Atención de otras prioridades
	37 Trabajos relacionados con supervisión in situ	21 Trabajos relacionados con supervisión in situ	61%	Reprogramación de trabajos Cambios en los procedimientos de trabajo Atención de otras prioridades Plazas vacantes Incapacidades
Regulación	8 cambios normativas	8 cambios normativas	100%	

Por su parte, el indicador institucional de eficacia de la planificación (grado de cumplimiento semestral del avance porcentual esperado de los trabajos), que recoge un resultado promedio de todos los procesos institucionales, muestra que el porcentaje de trabajos programables que se realizó en el primero y segundo semestre del 2016 fue de 99.8% y 104.07%, respectivamente, resultados que se catalogan de “excelente”, según los parámetros de evaluación vigentes.

VI. COMPROMISOS

a. Créditos financieros asumidos

No aplica para la SUGEF

b. Modificaciones salariales acordadas

Durante el tercer trimestre del año 2016 se tramitó la Modificación 02-2016¹ principalmente para congelar un monto de ₡526.717.497,02 correspondiente a la provisión de aumento salarial presupuestada, la cual no se utilizó, al no aprobarse aumento para ese período, por las autoridades del Banco Central de Costa Rica. La misma fue aprobada por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero en el artículo 14 del acta de la sesión 1274-2016, celebrada el 23 de agosto del 2016.

c. Procesos de contratación iniciados y adjudicados

El cuadro siguiente muestra el detalle de los procesos de contratación iniciados y adjudicados.

CUADRO 3
Plan de inversiones

Cuenta	Nombre	Artículo	Costo en colones
1.04.04	Servicios en Ciencias Económicas y Sociales	Consultoría Supervisión Basada en Riesgo	₡55.551.846,02
1.04.04	Servicios en Ciencias Económicas y Sociales	Consultoría Reordenamiento Funcional	₡ 5.758.556,00
1.04.04	Servicios en Ciencias Económicas y Sociales	Consultoría Pruebas de Estrés	₡16.421.138,44
1.04.04	Servicios en Ciencias Económicas y Sociales	Auditoría Externa ISO	₡2.767.950,00
1.08.01	Mantenimiento de edificios y locales	Construcción sala de lactancia	₡2.922.909,00
1.08.01	Mantenimiento de edificios y locales	Cambio de piso a sala de reuniones	₡1.152.920,77
5.01.99	Maquinaria y equipo diverso	Balanza para pesaje	₡163.850,00
5.01.99	Maquinaria y equipo diverso	Arcos detectores de metales	₡4.828.240,92
5.99.03	Bienes intangibles	Renovación del software	₡3.032.085,97
Total			₡92.599.497,12

d. Procesos o demandas judiciales enfrentadas o promovidas en el 2016

N° de expediente	Descripción de la demanda	Estado de la demanda	Estimación del costo de la demanda
15-300199-0217-LA	SUGEF presenta proceso de disolución de cooperativa a solicitud del CONASSIF, esto como resultado de la intervención que se realizó en COOPEASERRÍ	Terminado (Ya fue declarada la disolución y se nombró la Comisión Liquidadora)	No se ha estimado
16-001638-0007-CO	El Sindicato de empleados del BCCR presenta recurso de amparo por un	Terminado	No se ha estimado

¹ La modificación 1-2016 no se refiere a la cuenta de salarios.

N° de expediente	Descripción de la demanda	Estado de la demanda	Estimación del costo de la demanda
	supuesto incumplimiento del derecho de petición.		
16-008225-1027-CA	Medida cautelar solicitada por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal solicitando que se suspenda el cobro de la sanción impuesta en procedimiento administrativo que se siguió a dicha entidad por incumplimientos a la Ley 8204.	En espera de fallo	No se ha estimado
16-600868-0500-TC	Proceso de tránsito en el que la Superintendencia participa como actor civil por accidente de tránsito del señor Erick Ureña Alfaro	Terminado absolviendo al funcionario de la SUGEF de toda responsabilidad	No se ha estimado
16-006529-1027-CA	Proceso Contencioso Administrativo que fue presentado por Greddy Chinchilla en la que solicita la anulación de un acto administrativo por recargo de funciones	Fijada audiencia preliminar	40 millones de colones, sin embargo, el proceso judicial se encuentra en una etapa muy temprana para requerir la realización de una estimación o alguna otra contingencia.
16-011683-1027-CA-2	Medida cautelar presentada por Financiera Desifyn por las estimaciones solicitadas por esta superintendencia para los créditos relacionados con La Trocha Fronteriza.	En espera de resolución	No se ha estimado

e. Viajes realizados por jerarcas institucionales y directores de departamentos

El cuadro siguiente muestra el detalle de los viajes al exterior realizados por funcionarios de SUGEF que ocupan un puesto de director de departamento o superior, en la Institución.

CUADRO 4
Viajes al Exterior

Nombre funcionario	Cargo	Destino	Nombre capacitación
Alexander Arriola C.	Director de Supervisión	España	Organismo a cargo: Banco de España Seminario sobre Control del Gobierno Corporativo e idoneidad de altos cargos de las entidades bancarias 2016
Gilberto Arce A.	Director de Departamento	España	Organismo a cargo: Banco de España Seminario sobre Control del Gobierno Corporativo e idoneidad de altos cargos de las entidades bancarias 2016
Cecilia Sancho C.	Director de Supervisión	Colombia	Organismo a cargo: Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras (CCSBSO) Reunión de la Asamblea del Consejo Centroamericano
Mauricio Meza R.	Intendente	Colombia	Organismo a cargo: CCSBSO Reunión de la Asamblea del Consejo Centroamericano
Marco Hernández A.	Director de Supervisión	Canadá	Organismo a cargo: Toronto Centre International "Eliminating Too-Big-To-Fail: Tackling the Latest Supervisory Challenges"
Rafael Coto A.	Líder de Supervisión	Panamá	Organismo a cargo: Superintendencia de Bancos de Panamá Reunión del Comité de Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo

Nombre funcionario	Cargo	Destino	Nombre capacitación
Genaro Segura C.	Director de División	Brasil	Organismo a cargo: Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA) Reunión de Política e Implementación de Riesgo de Tasa de Interés en el Libro Bancario y Enfoque Estandarizado Revisado para Riesgo de Crédito
Cecilia Sancho C.	Director de Supervisión	Rep. Dom.	Organismo a cargo: CCSBSO Reunión del Comité Técnico de Enlace para la Supervisión Consolidada Transfronteriza
Elisa Solís Ch.	Director de División	Rep. Dom.	Organismo a cargo: CCSBSO Reunión del Comité Técnico de Enlace para la Supervisión Consolidada Transfronteriza
Genaro Segura C.	Director de División	Canadá	Organismo a cargo: Financial Stability Board 10th meeting of the RCG Americas: Correspondent Banking Relationships and Asset Management Activities
Cecilia Sancho C.	Director de Supervisión	Panamá	Organismo a cargo: Superintendencia de Bancos de Panamá Segundo Colegio de Supervisores con Grupo Financiero que Opera en la Región de Centroamericana
Alexander Arriola C.	Director de Supervisión	Miami	Organismo a cargo: Superintendencia General de Entidades Financieras Supervisión BICSA Miami
Cecilia Sancho C.	Director de Supervisión	Panamá	Organismo a cargo: Superintendencia de Bancos de Panamá Segundo Colegio de Supervisores con Grupo Financiero que Opera en la Región de Centroamericana
Elisa Solís Ch.	Director de División	México	Organismo a cargo: ASBA XIX Asamblea Anual y XI Reunión de Alto Nivel del ASBA

Nombre funcionario	Cargo	Destino	Nombre capacitación
Genaro Segura C.	Director de División	Guatemala	Organismo a cargo: CCSBSO Reunión de Comité de Estándares
Cecilia Sancho C.	Director de Supervisión	Panamá	Organismo a cargo: CCSBSO Reunión de Comité de Enlace
Cecilia Sancho C.	Director de Supervisión	Colombia	Organismo a cargo: Superintendencia Financiera de Colombia V Colegio de Supervisores con Grupo Financiero que Opera en la Región de Centroamericana y IV con Grupo Financiero que Opera en la Región de Centroamericana
Rafael Coto A.	Líder de Supervisión	Colombia	Organismo a cargo: Superintendencia Financiera de Colombia V Colegio de Supervisores con Grupo Financiero que Opera en la Región de Centroamericana y IV con Grupo Financiero que Opera en la Región de Centroamericana
Alexander Arriola C.	Director de Supervisión	Guatemala	Organismo a cargo: CCSBSO Reunión de Asamblea General, Reunión de Junta Directiva y XIV Conferencia Regional sobre Centroamérica, Panamá y la República Dominicana
Marco Hernández A.	Director de Supervisión	Guatemala	Organismo a cargo: CCSBSO Reunión de Asamblea General, Reunión de Junta Directiva y XIV Conferencia Regional sobre Centroamérica, Panamá y la República Dominicana
Genaro Segura C.	Director de División	Bahamas	Organismo a cargo: Financial Stability Board Reunión de Asamblea General y a la Reunión del FBS
Viajes Financiados por Organismos Internacionales			
Elisa Chacón S.	Director de División	Malasia	Organismo a cargo: Alliance for Financial Inclusion Access to Financial Services for the Micro, Small and Medium Enterprises Training Program

Nombre funcionario	Cargo	Destino	Nombre capacitación
*Gilberto Arce A.	Director de Departamento	Guatemala	Organismo a cargo: Centro Regional de Asistencia Técnica de Centroamérica, Panamá y República Dominicana Seminario regional “Regulación y supervisión del riesgo de liquidez y los nuevos estándares internacionales”
*Marco Hernández A.	Director de Supervisión	Indonesia	Organismo a cargo: Alliance for Financial Inclusion Conferencia Global “Maximizing the Power of Financial Access: Finding an Optimal Balance Between Financial Inclusion and Financial Stability”.

***Nota:** Para estos viajes la SUGEF solamente pagó un porcentaje de viáticos para ajustar los gastos de viaje del funcionario.

f. LIMITACIONES Y OBSTÁCULOS

El Plan Estratégico 2016/2018, señaló las siguientes debilidades a nivel institucional:

- Inadecuada e insuficiente gestión de la comunicación.
- Inmadurez del sistema de gestión de proyectos.
- Entrabamiento de procesos por falta de delegación.
- Falta de un proceso estructurado en la gestión de la capacitación y el desarrollo de los colaboradores.
- Procesos y procedimientos excesivos y complejos.
- Falta apoyo tecnológico para la mejora de los procesos.
- Ausencia de marco sancionatorio disuasivo y proporcional a los riesgos detectados.
- Inadecuada definición, seguimiento y control de la planificación.

Mediante la ejecución de los proyectos estratégicos que se detallan más adelante, se busca solventar las debilidades identificadas.

Como limitaciones operativas relevantes durante el período 2016, se identificaron las siguientes:

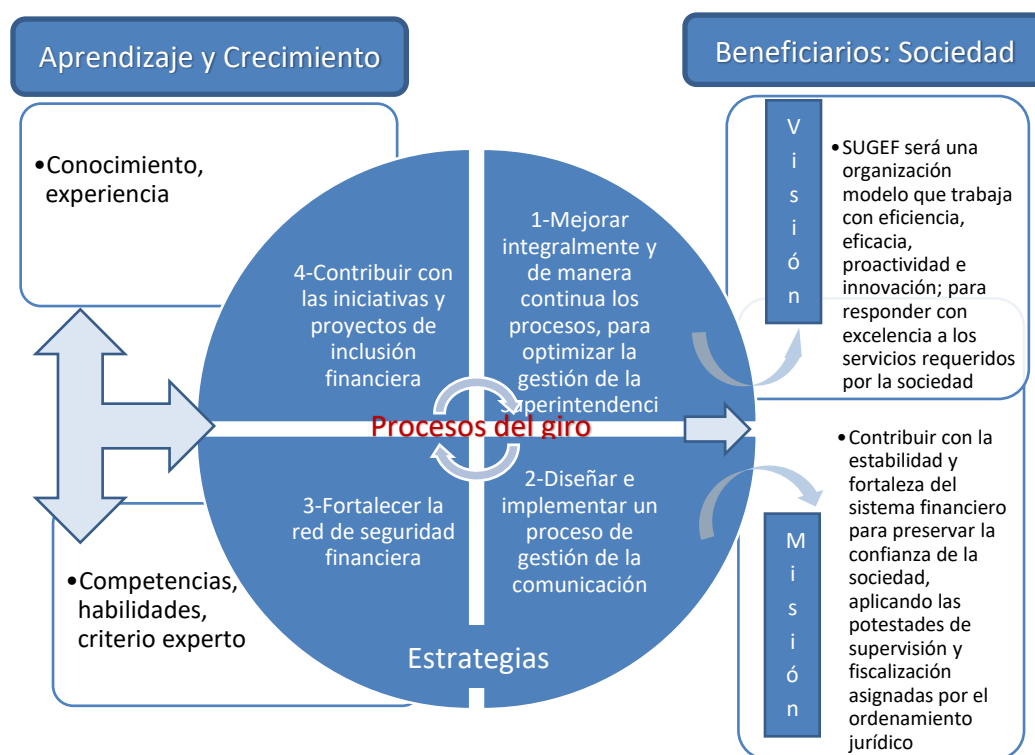
- Atrasos en la entrega de información por parte de las entidades.
- Plazas vacantes.
- Atención de labores prioritarias no programadas, que afectan la planificación.
- Cambios en metodologías de trabajo, lo cual implica curvas de aprendizaje.
- Aumento en la cantidad de consultas internas y externas.

Dichas limitaciones operativas se abordan sistemáticamente a través de las operativas de mejora continua, del sistema de gestión de la calidad de la Institución, que está certificado con la Norma ISO 9001 desde el año 2004.

g. RETOS Y VISIÓN DE FUTURO

Manteniendo la línea de la estrategia de SUGEF, que se trazó desde setiembre 2014, con el “Marco estratégico institucional de sistema de supervisión y regulación financiera nacional, para el periodo comprendido entre el 2014 y el 2018”, emitido por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), mediante artículo 10 del acta de la sesión 1092-2014, del 25 de febrero del 2014, durante los primeros meses del año 2016, la SUGEF revisó la estrategia institucional y como resultado se establecieron los derroteros estratégicos para el período 2016/2018, los cuales se muestran en el siguiente mapa estratégico.

Mapa Estratégico SUGEF 2016-2018



Estrategias y objetivos estratégicos SUGEF 2016-2018:

Estrategias	Objetivos	Beneficiarios
1-Mejorar integralmente y de manera continua los procesos, para optimizar la gestión de la superintendencia.	Disponer de un sistema de gestión de proyectos robusto, a más tardar a Junio de 2017.	Partes Interesadas.
	Optimizar los procesos de la Superintendencia, a diciembre de 2018.	Partes Interesadas.
2-Diseñar e implementar un proceso de Gestión de la Comunicación	Implementar un proceso de comunicación efectiva y oportuna para el 100% de los colaboradores de la SUGEF, en los próximos dos años.	Colaboradores
	Dotar a la SUGEF de un proceso que gestione la comunicación con las partes interesadas, en 3 años.	Supervisados Corporación BCCR
3-Fortalecer la red de seguridad financiera.	Proponer y gestionar la aprobación de los proyectos de ley requeridos para fortalecer la red de seguridad financiera (en cuanto a resolución bancaria y seguro de depósitos) supervisión consolidada y marco sancionatorio, en un plazo no mayor a tres años.	Sociedad
	Concluir la transición hacia el enfoque de SBR a más tardar el 30 de junio de 2017.	Sociedad
4-Contribuir con las iniciativas y proyectos de inclusión financiera.	Elaborar una propuesta para el desarrollo y aplicación de una Estrategia Nacional de Inclusión Financiera a más tardar a diciembre del 2016, y promoverla ante el Gobierno de la República durante el 2017.	Sociedad
	Aplicar el principio de proporcionalidad en el marco normativo, con la finalidad de contribuir con el acceso y uso de servicios financieros formales a más tardar diciembre 2018.	Sociedad

Proyectos estratégicos de SUGEF establecidos en línea con la estrategia 2016/2018:

- Implementación de la Supervisión Basada en Riesgos.
- Supervisión Consolidada.
- Resolución Bancaria y Seguro de Depósito.
- Mejora de la Organización.

Componentes:

- Modelo de Gestión de los Proyectos.
- Mejora de la Organización.
- Gestión por Competencias.
- Transición a la Norma ISO 9001/2015.
- Modelo de Gestión de la Comunicación.
- Simplificación de Trámites.
- Seguridad de la Información.
- Inclusión Financiera.

h. Inversiones para el mediano y largo plazo

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, implementando, entre otros, facilidades informáticas, no solo para los supervisores, sino también para que sean utilizados por las entidades, en sus procesos de respuesta, consultas y atención de requerimientos.

i. ANEXOS

No hay