

PLAN ESTRATÉGICO SUGEF 2019/2023

RESUMEN

Setiembre 2020

PRESENTACIÓN.....	3
I. FILOSOFÍA Y BASE DE PLANIFICACIÓN	4
II. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.....	23

PRESENTACIÓN

La Superintendencia General de Entidades Financieras presenta seguidamente un resumen de la planificación estratégica de la Institución para el período 2019/2023.

I. FILOSOFÍA Y BASE DE PLANIFICACIÓN

A. Antecedentes de la Institución

La Superintendencia General de Entidades Financieras se encuentra ubicada en Avenida 13 y 17, calle 3a, frente a las oficinas centrales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, San José.

Funcionó por muchos años como un departamento del Banco Central de Costa Rica, denominado Auditoría General de Bancos (AGB), el Artículo 44 de la Ley 1552, publicada el 23 de abril de 1952, estableció como función de la AGB ejercer *“(...) la vigilancia y fiscalización permanente de todos los departamentos y dependencias del Banco, de las demás instituciones bancarias del país, incluyendo sucursales y otras dependencias, y cualesquiera otras entidades que las leyes sometan a su control.”*

Posteriormente, el 4 de noviembre de 1988 y con la promulgación de la Ley de Modernización del Sistema Financiero de la República, número 7107, la cual modificó la Ley 1552, la AGB se transformó en la Auditoría General de Entidades Financieras (AGEF) *“(...) como un órgano de desconcentración máxima adscrito al Banco Central (Artículo 124 de la Ley 1552)”*. La figura jurídica de desconcentración máxima está definida en el Artículo 83 de la Ley General de Administración Pública, número 6227 del 20 de diciembre de 1978, el cual establece que todo órgano distinto del jerarca estará plenamente subordinado a éste y al superior jerárquico inmediato, salvo desconcentración operada por ley. Se entiende la desconcentración como la imposibilidad del superior de avocar competencias del inferior y revisar su conducta. En lo que al grado de desconcentración se refiere, dispone el mismo artículo que será máxima *“(...) cuando el inferior esté sustraído además a órdenes, instrucciones o circulares del superior”*.

De acuerdo con esta reforma, correspondía a la AGEF fiscalizar el funcionamiento de todos los bancos, incluidos el Banco Central de Costa Rica, las sociedades financieras de carácter no bancario y las demás entidades públicas o privadas, independientemente de su naturaleza jurídica, que operasen en actividades de intermediación entre la oferta y la demanda de recursos financieros, directa o indirectamente, o en la prestación de otros servicios bancarios.

Con la última reforma a la legislación financiera del país, el 27 de noviembre de 1995 se promulgó la nueva Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, No. 7558, la cual declara de interés público la fiscalización de las entidades financieras y crea la Superintendencia

General de Entidades Financieras (SUGEF), bajo la misma figura jurídica de la desconcentración máxima, pero esta vez dotada de mayores poderes y mayor autonomía administrativa, mediante la institución de su propio Consejo Directivo.

Esta reforma modifica, además, el esquema de regulación ex post que venía utilizando la SUGEF, impulsando un enfoque de supervisión prudencial, el cual pretende garantizar la transparencia, promover el fortalecimiento y fomentar el desarrollo del Sistema Financiero Nacional, y amplía su ámbito de fiscalización, sometiendo bajo su control a todas las entidades que realicen actividades de intermediación financiera dentro del territorio nacional, o que hayan sido autorizadas por el Banco Central a participar en el mercado cambiario, pero deja por fuera de su ámbito de la supervisión al Banco Central de Costa Rica. Luego, con la promulgación de la Ley Reguladora del Mercado de Valores No. 7732 se crea el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.

A finales del 2019 se dio la aprobación de proyectos de ley relacionados con:

- Modificaciones a la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, que permiten la supervisión consolidada, otorga mayores potestades de supervisión a la SUGEF y fortalece su marco sancionatorio.
- Modificaciones a la Ley Reguladora del Mercado de Valores, incluidos aspectos esenciales como el cambio del porcentaje de contribución de las entidades sujetas a supervisión y protección legal del supervisor.
- Creación de sucursales: Se modificó la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional para admitir la posibilidad de que en el país operen sucursales y no solo, entidades domiciliadas la plaza.

Asimismo, en febrero del año dos mil veinte se aprobó la Ley de Creación del fondo de garantía de depósito y de mecanismos de resolución de los intermediarios financieros.

Por las características antes descritas y con base en lo estipulado en la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, Ley No. 7558, artículos 117 y 119, se pueden estructurar las actividades principales de la SUGEF en dos ámbitos:

Supervisor: Supervisión y fiscalización:

Están sujetos a la supervisión de la SUGEF los siguientes tipos de entidades, así como otros, según se declara a continuación:

- Bancos públicos
- Bancos privados
- Bancos creados por leyes especiales
- Grupos financieros
- Conglomerados financieros
- Empresas financieras no bancarias
- Mutuales de ahorro y préstamo
- Cooperativas de ahorro y crédito
- Casas de cambio de moneda (vigilar que cumplan con las disposiciones del BCCR en materia cambiaria)
- Entidades cubiertas por lo que establece la Ley 7786 (LEY SOBRE ESTUPEFACIENTES, SUSTANCIAS PSICOTRÓPICAS, DROGAS DE USO NO AUTORIZADO, ACTIVIDADES CONEXAS, LEGITIMACIÓN DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO AL TERRORISMO), artículo 14
- Sujetos obligados según los artículos 15 y 15 bis, de la Ley 7786
- Asociaciones solidaristas (autorizadas por CONASSIF mediante artículo 8, sesión 1469-2018, celebrada el 18 de diciembre de 2018)
- Cualquier otro tipo de entidad autorizada por ley para realizar intermediación financiera y que esté considerada por el ordenamiento jurídico de Costa Rica como sujeto de fiscalización por la SUGEF

Hasta la promulgación de la Ley N° 9768, que introduce reformas al Capítulo IV de la Ley N° 7558, Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica; entre otros, el alcance de la supervisión en los grupos financieros era limitado pero ahora dispone de herramientas legales para ejercer la supervisión consolidada sobre los grupos o conglomerados financieros, considerando todas las empresas locales y extranjeras.

La Ley N° 7786, *“Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo”*, del 4 de marzo del 2009, establece en su Artículo 15 que estarán sometidos a esta Ley quienes desempeñen, entre otras actividades, operaciones sistemáticas o sustanciales de canje de

dinero y transferencias, mediante instrumentos tales como cheques, giros bancarios, letras de cambio o similares; operaciones sistemáticas o sustanciales de emisión, venta, rescate o transferencia de cheques de viajero o giros postales; transferencias sistemáticas sustanciales de fondos, realizadas por cualquier medio; administración de recursos por medio de fideicomisos o de cualquier tipo de administración de recursos, efectuada por personas, jurídicas, que no sean intermediarios financieros; remesas de dinero de un país a otro; los emisores de tarjetas de crédito, así como los operadores de tarjetas de crédito, y que las personas jurídicas que desempeñen las actividades indicadas en los incisos anteriores de la Ley y no se encuentren supervisadas por alguna de las superintendencias existentes en el país, deberán inscribirse ante la SUGEF, sin que por ello se interprete que están autorizadas para operar; además, deberán someterse a la supervisión de esta, respecto de la materia de legitimación de capitales y las acciones que puedan servir para financiar actividades terroristas u organizaciones terroristas, establecidas en esta Ley.

Además, con base en lo dispuesto en el artículo 15 bis de la Ley 7786, se debe supervisar a las personas físicas y jurídicas que realizan las actividades y profesiones no financieras designadas, como: los casinos; las que se dediquen de forma profesional y habitual a la compra y venta de bienes inmuebles; los comerciantes de metales y piedras preciosas; las organizaciones sin fines de lucro que envían y reciben dinero de jurisdicciones catalogados de riesgo o que mantengan relaciones con matrices, sucursales o filiales ubicadas en ellas; los abogados, los notarios y los contadores, exceptuando a los profesionales asalariados respecto de su patrono público o privado supervisado, cuando se disponen a realizar transacciones o realizan transacciones para sus clientes sobre las siguientes actividades: la compra y venta de bienes inmuebles, la administración del dinero, las cuentas bancarias, los ahorros, los valores u otros activos del cliente, la operación, la administración de compra y la venta de personas jurídicas y otras estructuras jurídicas; los proveedores de servicios fiduciarios, incluyendo quienes participen en la creación, el registro y la administración de fideicomisos; los que otorgan cualquier tipo de facilidad crediticia (no intermediarios financieros); y las casas de empeño.

En el caso de las personas físicas y jurídicas señaladas en los artículos 15 y 15 bis de la Ley 7786 y sus reformas, el alcance de la supervisión es sólo en el tema de prevención y control de la legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva de legitimación de capitales.

Según esta Ley, la SUGEF deberá velar por que no operen en el territorio costarricense, personas físicas o jurídicas, cualquiera que sea su domicilio legal o lugar de operación que,

de manera habitual y por cualquier título, realicen sin autorización actividades como las indicadas en estos artículos.

La lista completa y actualizada de entidades supervisadas por la SUGEF se puede consultar en la página Web de la Institución.

Regulador: Emisión de normativa:

La Superintendencia conforme lo establecido en el inciso c) del Artículo 131 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, Ley N° 7558, propone al CONASSIF, para su aprobación, las normas que estime necesarias para el desarrollo de las labores de fiscalización y vigilancia.

Dentro de ese contexto, la SUGF ha desarrollado un Sistema de Gestión de Calidad, cuyo objetivo general es *“Desarrollar y mantener un sistema de gestión de la calidad institucional que garantice la calidad del trabajo y la implementación de un proceso de mejor”*, este Sistema está certificado bajo la norma ISO 9001, desde el año 2003, y durante estos años ha sido considerado como que cumple con los requisitos de la referida Norma y los requisitos legales aplicables, demostrando eficiencia y respuesta a los objetivos estratégicos de la Organización.

B. Panorama Institucional

1. Partes interesadas

Con el fin de asegurar la capacidad de proporcionar regularmente servicios que satisfagan los requisitos del cliente, los técnicos, los legales y los reglamentarios aplicables, la SUGEF ha determinado las partes interesadas que son pertinentes al Sistema de Gestión de la Calidad.

Así, en el proceso estratégico para el período 2019/2023 se determinaron las siguientes partes interesadas¹, para su Sistema de Gestión de la Calidad:



Hoja de cálculo de
Microsoft Excel

En el detalle de partes interesadas del cuadro anterior se debe distinguir entre:

- ✓ Las partes interesadas de la SUGEF son todas las entidades del detalle.
- ✓ Las partes interesadas del Sistema de Gestión de la Calidad, que reciben el servicio esencial en forma directa², como producto del quehacer que la ley le demanda a la SUGEF (velar por la estabilidad y la solvencia del sistema financiero y otros), quienes constituyen “el cliente” del Sistema.

Por ser la SUGEF una Organización pública y que por Principio de Legalidad solo puede realizar lo que está requerido por ley, los requisitos y expectativas de sus partes interesadas están considerados en las leyes, decretos, normas, directrices y demás disposiciones legales señaladas en la tabla anterior.

¹ Actualización aprobada por el Despacho en fecha 18 de marzo de 2020.

² La parte interesada “público en general” recibe un servicio indirecto de SUGEF, puesto que el servicio que se presta es a través del cumplimiento del mandato legal de velar por la estabilidad y solvencia del sistema financiero nacional.

C. Diagnóstico Institucional

El diagnóstico institucional del contexto interno y externo (ambiental) permite valorar la situación organizacional, identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y partiendo de ese análisis, definir la estrategia institucional y la planificación operativa y de largo plazo.

1. Análisis de factores externos³

Seguidamente se plantean las cuestiones externas (factores externos) y su alineamiento con los objetivos estratégicos y la gestión de riesgos:

Marco Legal

Desafíos:

- Disponer de un marco legal suficiente y acorde con los estándares nacionales e internacionales en materia de supervisión bancaria efectiva, tanto individual como consolidada.
- Mantener un marco legal sólido.

Objetivo estratégico:

- Impulsar proactivamente la aprobación de los proyectos de ley que requiere la SUGEF.
- Implementar en el período 2019/2023 la supervisión y regulación consolidada al amparo de las modificaciones que se aprueben a la Ley 7558, así como las que se requieran con la promulgación de la ley del seguro de depósitos y resolución bancaria.

Riesgos:

- No lograr una supervisión efectiva debido a que el marco regulatorio aprobado por el Conassif no es suficiente o se encuentra en proceso de elaboración, tanto para la aplicación de la Supervisión basada en riesgos, como para la Supervisión consolidada a partir de los cambios legales aprobados.

³ Aprobado por el Despacho en fecha 18 de marzo de 2020.

- No lograr una supervisión efectiva de las asociaciones solidaristas debido a que el marco legal no es suficiente para dar potestades a la Superintendencia para su fiscalización.

Supervisión y Estándares Internacionales

Desafíos:

- Avanzar en el cumplimiento de los 29 Principios del Comité de Basilea.
- Avanzar en el cumplimiento de otros estándares y sanas prácticas, nacionales e internacionales, aplicables a la labor de supervisión y fiscalización de entidades financieras, grupos y conglomerados financieros.

Objetivo estratégico:

- Modernizar y simplificar la normativa vigente a las entidades supervisadas con referencia a las mejores prácticas internacionales.
- Impulsar proactivamente la aprobación de los proyectos de ley que requiere la SUGEF.
- Mejorar los procesos y procedimientos para fortalecer la supervisión consolidada.
- Proponer la regulación requerida para la supervisión de tecnologías de información y servicios financieros digitales.
- Implementar en el período 2019/2023 la supervisión y regulación consolidada al amparo de las modificaciones que se aprueben a la Ley 7558, así como las que se requieran con la promulgación de la ley del seguro de depósitos y resolución bancaria.

Riesgos:

- No lograr una supervisión efectiva debido a que el marco regulatorio aprobado por el Conassif no es suficiente o se encuentra en proceso de elaboración, tanto para la aplicación de la Supervisión basada en riesgos, como para la Supervisión consolidada a partir de los cambios legales aprobados.
- No lograr una supervisión efectiva de las asociaciones solidaristas debido a que el marco legal no es suficiente para dar potestades a la Superintendencia para su fiscalización.

Globalización

Desafíos:

- Enfrentar la supervisión y regulación de nuevos productos y servicios financieros.

Objetivo estratégico:

- Modernizar y simplificar la normativa vigente a las entidades supervisadas con referencia a las mejores prácticas internacionales.
- Impulsar proactivamente la aprobación de los proyectos de ley que requiere la SUGEF.
- Gestionar los recursos de capacitación y un programa, mediante convenios u ofertas de consultores internacionales, para desarrollar los conocimientos sobre las tendencias mundiales en TI y SFD.
- Proponer la regulación requerida para la supervisión de tecnologías de información y servicios financieros digitales.

Riesgos:

- No lograr una supervisión efectiva debido a que el marco regulatorio aprobado por el Conassif no es suficiente o se encuentra en proceso de elaboración, tanto para la aplicación de la Supervisión basada en riesgos, como para la Supervisión consolidada a partir de los cambios legales aprobados.
- No lograr una supervisión efectiva de las asociaciones solidaristas debido a que el marco legal no es suficiente para dar potestades a la Superintendencia para su fiscalización.

Interacción con Partes Interesadas

Desafíos:

- Calidad de los servicios y transparencia de la información de interés público.
- Supervisión individual y consolidada ajustada a los estándares internacionales.
- Cumplir con los plazos para la atención de los trámites en al menos el 95% de los casos.
- Cumplir con las metas de simplificación de trámites impulsado por el MEIC.

Objetivo estratégico:

- Implementar un plan de comunicación externa para la SUGEF, para lograr una mayor transparencia en las interrelaciones con las partes interesadas, fomentar la disciplina de mercado y promover la rendición de cuentas.

Riesgo:

- No alcanzar los objetivos institucionales en los términos fijados, debido a que el servicio de TI ofrecido por la DST del BCCR, no se ajuste a los requerimientos de la Superintendencia en prioridades, calidad del servicio, oportunidad, entre otros aspectos.
- Vulnerabilidad en la seguridad de la información o uso inadecuado de información confidencial de la SUGEF.
- Imposibilidad de responder a los objetivos institucionales ante un evento disruptivo, por no contar con una estrategia de continuidad de negocio actualizada.

Relaciones Nacionales

Desafíos:

- Mantener y dar seguimiento a los acuerdos relacionados con el intercambio de información con las otras superintendencias nacionales, el Banco Central y el Conassif.
- Mejorar el ambiente de control y la cultura ética organizacional.
- Atender dentro del plazo, requerimientos de otras instituciones.

Objetivo estratégico:

- Impulsar proactivamente la aprobación de los proyectos de ley que requiere la SUGEF.
- Modernizar y simplificar la normativa vigente a las entidades supervisadas con referencia a las mejores prácticas internacionales.
- Implementar en el período 2019/2023 la supervisión y regulación consolidada al amparo de las modificaciones que se aprueben a la Ley 7558, así como las que se requieran con la promulgación de la ley del seguro de depósitos y resolución bancaria.
- Mejorar los procesos y procedimientos para fortalecer la supervisión consolidada.

- Implementar un plan de comunicación externa para la SUGEF, para lograr una mayor transparencia en las interrelaciones con las partes interesadas, fomentar la disciplina de mercado y promover la rendición de cuentas.
- Implementar una estrategia de comunicación interna, que apoye los objetivos y minimice las estructuras de comunicación informales.

Asimismo, se alinea con el Programa ético institucional.

Riesgos:

- No lograr una supervisión efectiva debido a que el marco regulatorio aprobado por el Conassif no es suficiente o se encuentra en proceso de elaboración, tanto para la aplicación de la Supervisión basada en riesgos, como para la supervisión consolidada a partir de los cambios legales aprobados.
- No lograr una supervisión efectiva de las asociaciones solidaristas debido a que el marco legal no es suficiente para dar potestades a la Superintendencia para su fiscalización.

Relaciones Internacionales

Desafíos:

- Aprovechar y/o propiciar iniciativas, programas y proyectos de cooperación, asistencia técnica y de intercambio de información con organismos internacionales y de supervisión de otras plazas.

Objetivo estratégico:

- Modernizar y simplificar la normativa vigente a las entidades supervisadas con referencia a las mejores prácticas internacionales.
- Mejorar los procesos y procedimientos para fortalecer la supervisión consolidada.
- Gestionar los recursos de capacitación y un programa, mediante convenios u ofertas de consultores internacionales, para desarrollar los conocimientos sobre las tendencias mundiales en TI y SFD.
- Proponer la regulación requerida para la supervisión de tecnologías de información y servicios financieros digitales.

Riesgos:

- No alcanzar una mayor eficacia en la aplicación del enfoque SBR por insuficiente recurso especializado (ejemplo supervisores de TI).

Evaluaciones de Organismos Internacionales

Desafíos:

- Que la regulación de SUGEF propicie condiciones en el sistema financiero nacional, que conlleven a generar evaluaciones favorables y acordes con las expectativas de los organismos evaluadores internacionales.
- Que el modelo de supervisión con base en riesgos y su aplicación permita mejores resultados en las evaluaciones que practican los organismos internacionales pertinentes.

Objetivo estratégico:

- Adaptar la estructura organizacional para adecuarla al enfoque de SBR.
- Mejorar los procesos y procedimientos para fortalecer la supervisión consolidada.
- Modernizar y simplificar la normativa vigente a las entidades supervisadas con referencia a las mejores prácticas internacionales.

Situación Macroeconómica

Desafíos:

- Disponer de informes periódicos sobre la situación macroeconómica del país e internacional, y su posible impacto en las entidades, grupos y conglomerados financieros supervisados.
- Disponer de informes periódicos sobre los riesgos sectoriales.
- Contar con modelos de análisis para valorar el impacto de ciclos económicos en la estabilidad del sistema financiero nacional.

Objetivo estratégico:

- Implementar herramientas macro prudenciales para la prevención del riesgo sistémico.

Situación Política

Desafíos:

- Lograr entendimiento y apoyo del Poder Ejecutivo ante proyectos de reforma legal.
- Apoyar al Gobierno, en la materia de la competencia institucional, con el cumplimiento de las metas matriculadas en el Plan Nacional de Desarrollo para el período 2019-2022.
- Coordinar acciones efectivas ante temas en común con otras instituciones (BCCR, CONASSIF, otros).

Objetivo estratégico:

- Impulsar proactivamente la aprobación de los proyectos de ley que requiere la SUGEF.
- Mejorar los procesos y procedimientos para fortalecer la supervisión consolidada.
- Implementar en el período 2019/2023 la supervisión y regulación consolidada al amparo de las modificaciones que se aprueben a la Ley 7558, así como las que se requieran con la promulgación de la ley del seguro de depósitos y resolución bancaria.

Riesgos:

- No lograr una supervisión efectiva debido a que el marco regulatorio aprobado por el Conassif no es suficiente o se encuentra en proceso de elaboración, tanto para la aplicación de la Supervisión basada en riesgos, como para la Supervisión consolidada a partir de los cambios legales aprobados.
- No lograr una supervisión efectiva de las asociaciones solidaristas debido a que el marco legal no es suficiente para dar potestades a la Superintendencia para su fiscalización.

Situación Social y Demográfica

Desafíos:

- Tener presente la situación económica y social del país en torno a los gastos públicos, reformas fiscales y déficit fiscal en las decisiones que se tomen.
- Considerar el ambiente social imperante a la hora de gestionar con el Banco Central, el proceso de reorganización.
- Contribuir, en la materia de la competencia institucional, a que las iniciativas de inclusión financiera que se desarrollen en el país sean efectivas para el acceso a diversos productos y servicios financieros de calidad, de los diversos segmentos de la población, dando pie a un crecimiento económico.
- Oferta y situación general de los recursos de mano de obra.
- Considerar decisiones apropiadas ante situaciones de amenazas a la salud y el ambiente laboral de los funcionarios.

Objetivo estratégico:

- Adaptar la estructura organizacional para adecuarla al enfoque de SBR.
- Fortalecer los recursos para realizar una supervisión efectiva de TI y Servicios Financieros Digitales.
- Gestionar los recursos de capacitación y un programa, mediante convenios u ofertas de consultores internacionales, para desarrollar los conocimientos sobre las tendencias mundiales en TI y SFD.

Riesgo:

- Cumplimiento limitado de los objetivos institucionales por no concretarse la implementación de la estructura organizacional que requiere la SUGEF.
- No se logre identificar oportunamente sujetos que realicen intermediación financiera, captación de recursos y operaciones cambiarias, al margen de la ley, por falta de recursos.
- No se logre identificar oportunamente sujetos que realicen actividades dispuestas en los Arts 15 y 15 bis de la Ley 7786, al margen de la ley, por falta de recursos.
- No se logren los objetivos estratégicos por falta de recursos que permitan mayor eficiencia en la gestión, control y seguimiento de los proyectos.
- Afectación de los procesos sustantivos por salida de personal clave de SUGEF.

- Impacto en las labores de supervisión dado los recursos que se deben aportar para apoyar el desarrollo de la hoja de ruta normativa.
- No cumplir con el plan de visitas de supervisión según macroplanificación en el plazo programado, debido a la emergencia nacional generada por el COVID 19.

Nuevas Actividades y Personas Reguladas

Desafíos:

- Aplicación efectiva de la normativa aprobada para la inscripción y supervisión de las personas físicas y jurídicas que realizan las actividades de los artículos 15 y 15 bis de la Ley 7786.
- Incorporación a la supervisión de nuevas entidades que se determinen.
- Aprobación de estructura organizacional para la supervisión de las personas físicas y jurídicas que realizan las actividades de los artículos 15 y 15 bis de la Ley 7786.
- Mejorar la información al público sobre las entidades que son supervisadas (perímetro de la supervisión).
- Incorporar en los procesos de supervisión todas las empresas que integran los grupos y conglomerados financieros, según lo establece la Ley 9768.

Objetivo estratégico:

- Adaptar la estructura organizacional para adecuarla al enfoque de SBR.
- Reforzar la coordinación de equipos de supervisión generalistas y especialistas para mejorar la eficacia de la SBR.
- Modernizar y simplificar la normativa vigente a las entidades supervisadas con referencia a las mejores prácticas internacionales.

Riesgo:

- Cumplimiento limitado de los objetivos institucionales por no concretarse la implementación de la estructura organizacional que requiere la SUGEF.

Infraestructura Tecnológica y Sistemas

Desafíos:

- Mantener un proceso de apoyo de TI que responda eficaz y eficientemente a las necesidades, características y expectativas del proceso de supervisión con base en riesgos, individual y consolidada, y a los otros procesos de supervisión que desarrolla la SUGEF.
- Mantener el nivel deseado de los servicios tecnológicos con partes interesadas y la prestación de servicios a lo interno y con el entorno.
- Fortalecer la infraestructura de telecomunicaciones, procesamiento, almacenamiento y recuperación de la información, para apoyar eficaz y eficientemente el proyecto de supervisión con base en riesgos y los procesos relacionados.
- Obtener facilidades tecnológicas y sistemas, en forma oportuna, para hacer más eficiente y eficaz el proceso de supervisión.
- Mejorar el uso de internet acorde con las necesidades y demandas del mundo moderno.
- Mejorar la seguridad de TI.
- Firmar los acuerdos de niveles de servicio en materia de TI con la DST del BCCR en el período.
- Lograr integrar la información de casos atendidos y en proceso de la mesa de ayuda, al proceso de mejora continua institucional, en forma efectiva.

Objetivo estratégico:

- Desarrollar e implementar herramientas de TI asociadas con el enfoque SBR.
- Gestionar los recursos de capacitación y un programa, mediante convenios u ofertas de consultores internacionales, para desarrollar los conocimientos sobre las tendencias mundiales en TI y SFD.
- Proponer la regulación requerida para la supervisión de tecnologías de información y servicios financieros digitales.
- Fortalecer los recursos para realizar una supervisión efectiva de TI y Servicios Financieros Digitales.

Riesgo:

- No alcanzar los objetivos institucionales en los términos fijados, debido a que el servicio de TI ofrecido por la DST del BCCR, no se ajuste a los requerimientos de la Superintendencia en prioridades, calidad del servicio, oportunidad, entre otros aspectos.
- Vulnerabilidad en la seguridad de la información o uso inadecuado de información confidencial de la SUGEF.

- Imposibilidad de responder a los objetivos institucionales ante un evento disruptivo, por no contar con una estrategia de continuidad de negocio actualizada.
- No alcanzar una mayor eficacia en las labores asignadas, por insuficiente recurso especializado.
- Estar invirtiendo excesivos recursos en procesos operativos y administrativos (POI, presupuesto, autoevaluación del control interno, seguimiento compromisos de la Auditoría Interna, gestión de procedimientos, gestión de riesgos, mediciones del Sistema de Gestión de la Calidad, etc.), en afectación de las labores sustantivas, a falta de un sistema automatizado.

2. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) o de cuestiones internas (factores internos) ⁴

Fortalezas

1. Credibilidad ante las partes interesadas para impulsar reformas.
2. Sistema de Gestión de Calidad que promueve la mejora continua.
3. Conocimiento técnico y de la industria para apoyar procesos de transformación.
4. Disposición del personal para enfrentar nuevos retos.
5. Capacidad para capitalizar el conocimiento de terceros.
6. Avances en la aplicación del enfoque de supervisión basado en riesgos.
7. Avances de conocimiento en la supervisión de los sujetos del art. 15 y 15 bis de ley 7786.

Debilidades

1. Estructura organizacional no se ajusta al enfoque SBR.
2. Falta de un proceso estructurado en la gestión de la capacitación y el desarrollo de los colaboradores.
3. Procesos y procedimientos que requieren ajustarse a la supervisión consolidada.
4. Ausencia de un sistema automatizado para atender los temas de calidad y gestión administrativa.
5. Herramientas tecnológicas requieren ajustes para mejorar la eficacia de los procesos.
6. Marco regulatorio requiere modificaciones ante cambios legales y nuevas mejores prácticas
7. Ausencia de Acuerdos de Niveles de Servicios con la División de Servicios Tecnológicos, con la División Administrativa y la División de Gestión y Desarrollo del BCCR.

⁴ Aprobado por el Despacho en fecha 18 de marzo de 2020.

8. Desactualización del marco de continuidad del negocio.
9. Riesgo supervisor en la fiscalización de nuevos sectores.
10. Limitaciones de la supervisión ante evolución de servicios financieros digitales.

Oportunidades

1. Oferta de capacitación nacional e internacional especializada.
2. Disponibilidad de información macroprudencial a nivel local e internacional.
3. Potenciar los beneficios derivados de la imagen que tiene SUGEF a nivel internacional.
4. Aprovechar el proceso de incorporación de Costa Rica a la OCDE para impulsar proyectos de ley (protección al supervisor, resolución bancaria y seguro de depósitos, entre otros).
5. Apoyo del FMI mediante asistencias técnicas (FSSR).
6. La Red Interinstitucional de Transparencia promueve avanzar en los procesos de rendición de cuentas.

Amenazas

1. Sustracción o alteración de información (riesgo de seguridad de la información).
2. Condiciones y actividades del mercado no regulado o supervisado.
3. Cambios significativos en el entorno económico local e internacional.
4. Uso del sistema financiero por parte del crimen organizado que afecte su credibilidad.

D. Marco Filosófico Institucional ⁵

Producto del análisis del contexto interno y externo, se plasma el siguiente marco filosófico para la calidad y la estrategia de la SUGEF:

Cuadro #2 Filosofía institucional

Elemento	Detalle
Misión	<i>“Contribuir con la estabilidad y fortaleza del sistema financiero para preservar la confianza de la sociedad, aplicando las potestades de supervisión y fiscalización asignadas por el ordenamiento jurídico”.</i>
Visión	<i>“Ser un supervisor reconocido por su trabajo con excelencia, ética y transparencia, para responder a las necesidades de la sociedad en su ámbito de competencia”.</i>
Propuesta de Valor	<i>“Promover la confianza del público en el sistema financiero”.</i>
Política de Calidad	<i>“La SUGEF supervisa y fiscaliza, mediante un enfoque basado en riesgos, a los intermediarios financieros de Costa Rica y a otras personas físicas y jurídicas encomendadas por ley, en lo cual demuestra cumplimiento de los requisitos de su Sistema de Gestión de la Calidad y mejora continua de sus procesos, en línea con su estrategia”.</i>

Cuadro #3 Valores institucionales

#	Valores	Criterio de aplicación
1	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora continua e innovación ✓ Trabajo eficaz y eficiente ✓ Profesionalismo
2	Integridad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ética y moral en todo tipo de actuación ✓ Respeto ✓ Honestidad ✓ Lealtad ✓ Rectitud ✓ Discreción ✓ Confiabilidad

⁵ Aprobado en Junta de Líderes del 17 de julio de 2019.

#	Valores	Criterio de aplicación
3	Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Trabajo en equipo</i> ✓ <i>Sinergia en el trabajo</i> ✓ <i>Actitud positiva</i> ✓ <i>Esfuerzo y dedicación</i>
4	Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Rendición de cuentas,</i> ✓ <i>Comunicación clara y oportuna</i> ✓ <i>Equidad de trato</i>

II. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

Con la entrada de un nuevo Jerarca en el mes de junio 2018 y en vista de que el horizonte de la planificación estratégica vigente en ese momento era hasta el año 2018, se planificó e inició la ejecución de un nuevo plan estratégico para SUGEF, para el quinquenio 2019/2023.

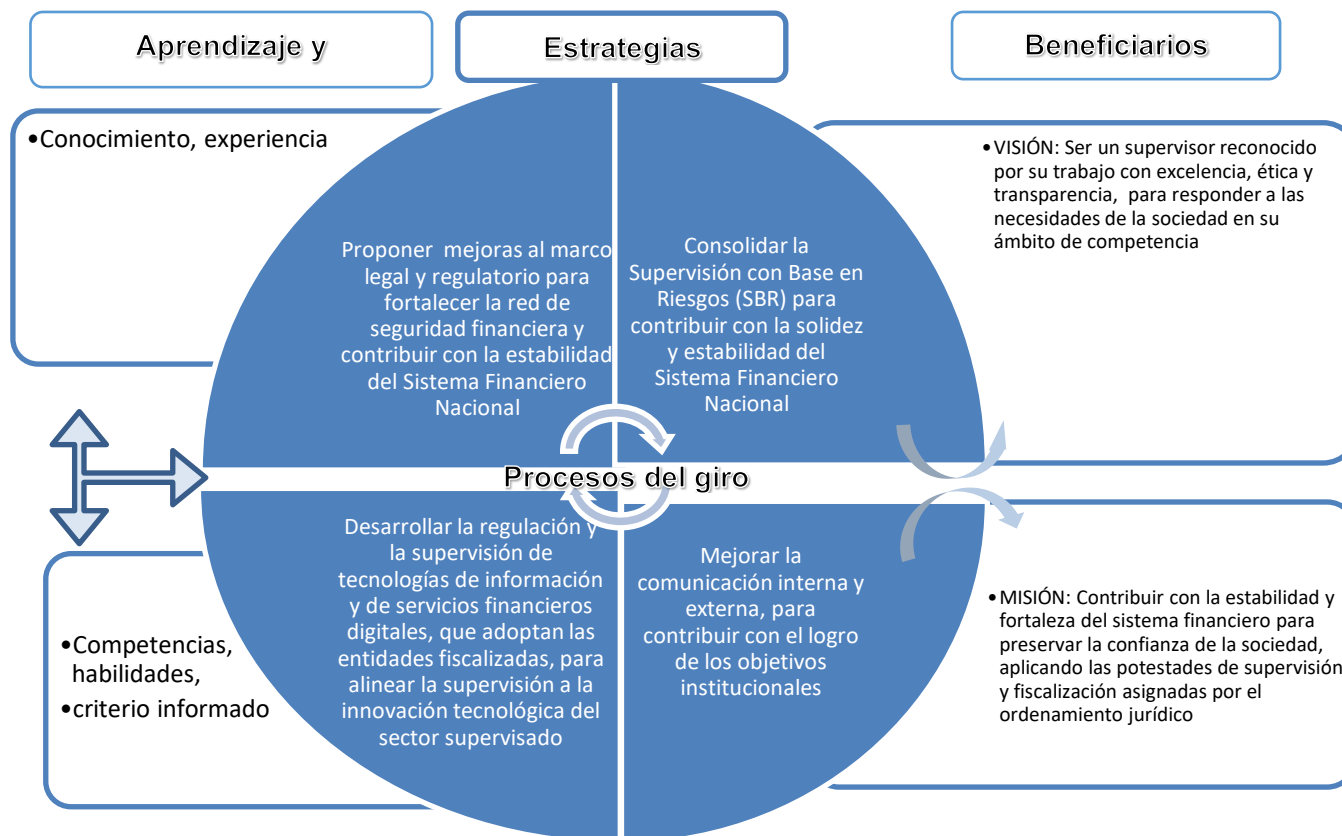
Así, entre el mes de julio y agosto 2018, se desarrolló un proceso de análisis, estudio y construcción de los derroteros estratégicos para el período indicado, incluida la revisión del estado de los proyectos vigentes en la Institución, cuya situación se muestra más adelante.

A. Estrategias SUGEF período 2019-2023

Las estrategias definidas para el quinquenio 2019/2023 son las siguientes:

- ❖ Consolidar la Supervisión con Base en Riesgos (SBR) para contribuir con la solidez y estabilidad del Sistema Financiero Nacional.
- ❖ Proponer mejoras al marco legal y regulatorio para fortalecer la red de seguridad financiera y contribuir con la estabilidad del Sistema Financiero Nacional.
- ❖ Desarrollar la regulación y la supervisión de tecnologías de información y de servicios financieros digitales, que adoptan las entidades fiscalizadas, para alinear la supervisión a la innovación tecnológica del sector supervisado.
- ❖ Mejorar la comunicación interna y externa, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales.

B. Mapa Estratégico SUGEF período 2019-2023



C. Estrategias y objetivos estratégicos

Se definieron los siguientes objetivos por estrategia:

Cuadro # 1 Estrategias y objetivos estratégicos

Estrategias	Objetivos-resumen-
1-Consolidar la Supervisión con Base en Riesgos (SBR) para contribuir con la solidez y estabilidad del Sistema Financiero Nacional.	1-Implementar herramientas macro prudenciales para la prevención del riesgo sistémico.
	2-Adaptar la estructura organizacional para adecuarla al enfoque de SBR.
	3-Mejorar el proceso de capacitación asociado al proceso SBR.
	4-Mejorar los procesos y procedimientos para fortalecer la supervisión consolidada.
	5-Reforzar la coordinación de equipos de supervisión generalistas y especialistas para mejorar la eficacia de la SBR.
	6-Desarrollar e implementar herramientas de TI asociadas con el enfoque SBR.
2-Proponer mejoras al marco legal y regulatorio para fortalecer la red de seguridad financiera y contribuir con la estabilidad del Sistema Financiero Nacional.	1-Modernizar y simplificar la normativa vigente a las entidades supervisadas con referencia a las mejores prácticas internacionales.
	2-Impulsar proactivamente la aprobación de los proyectos de ley que requiere la SUGEF.
	3-Implementar en el período 2019/2023 la supervisión y regulación consolidada al amparo de las modificaciones que se aprueben a la Ley 7558, así como las que se requieran con la promulgación de la ley del seguro de depósitos y resolución bancaria.
3-Desarrollar la regulación y la supervisión de tecnologías de información y de servicios financieros digitales, que adoptan las entidades fiscalizadas, para alinear la supervisión a la innovación tecnológica del sector supervisado.	1-Gestionar los recursos de capacitación y un programa, mediante convenios u ofertas de consultores internacionales, para desarrollar los conocimientos sobre las tendencias mundiales en TI y SFD.
	2-Proponer la regulación requerida para la supervisión de tecnologías de información y servicios financieros digitales.
	3-Fortalecer los recursos para realizar una supervisión efectiva de TI y Servicios Financieros Digitales.
4-Mejorar la comunicación interna y externa, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales.	1-Implementar un plan de comunicación externa para la SUGEF, para lograr una mayor transparencia en las interrelaciones con las partes interesadas, fomentar la disciplina de mercado y promover la rendición de cuentas.
	2-Implementar una estrategia de comunicación interna, que apoye los objetivos y minimice las estructuras de comunicación informales.

Nota: El tema de inclusión financiera será materia de valoración para actualizar estas estrategias y objetivos, en cuanto el Banco Central y el CONASSIF definan la hoja de ruta respectiva.

Cuadro #2 Proyectos y actividades para lograr los objetivos estratégicos e implementar las estrategias 2019/2023

Proyecto/Actividad	Objetivos considerados	Estrategias involucradas
Proyecto Estratégico (PE): Adaptar la estructura organizacional.	1-2-Adaptar la estructura organizacional para adecuarla al enfoque de SBR.	Estrategia 1 y 3.
	3-3-Fortalecer los recursos para realizar una supervisión efectiva de TI y Servicios Financieros Digitales.	
	1-3-Mejorar el proceso de capacitación asociado al proceso SBR	
Proyecto Estratégico (PE): Modernizar y simplificar la normativa.	2-1-Modernizar y simplificar la normativa vigente a las entidades supervisadas con referencia a las mejores prácticas internacionales.	Estrategia 2 y 3.
	3-2-Proponer la regulación requerida para la supervisión de tecnologías de información y servicios financieros digitales.	
	2-3-Implementar en el período 2019/2023 la regulación para la supervisión consolidada al amparo de las modificaciones que se aprueben a la Ley 7558, así como las que se requieran con la promulgación de la ley del seguro de depósitos y resolución bancaria.	
Proyecto Estratégico (PE): Fortalecer la supervisión consolidada y la eficacia de SBR	1-5-Reforzar la coordinación de equipos de supervisión generalistas y especialistas para mejorar la eficacia de la SBR.	Estrategia 1 y 2.
	1-4-Mejorar los procesos y procedimientos para fortalecer la supervisión consolidada.	
	2-3-Implementar en el período 2019/2023 la supervisión consolidada al amparo de las modificaciones que se aprueben a la Ley 7558, así como las que se requieran con la promulgación de la ley del seguro de depósitos y resolución bancaria.	
Proyecto Estratégico (PE): Implementar herramientas macro prudenciales y apoyo de TI	1-1-Implementar herramientas macro prudenciales para la prevención del riesgo sistémico.	Estrategia 1.
	1-6-Desarrollar e implementar las herramientas de TI asociadas con el enfoque SBR.	
Plan de Acción (PAC): Impulsar la aprobación de proyectos de ley	2-2-Impulsar proactivamente la aprobación de los proyectos de ley que requiere la SUGEF.	Estrategia 2.

Proyecto/Actividad	Objetivos considerados	Estrategias involucradas
Plan de Acción (PAC): Implementar un plan de comunicación	4-1-Implementar un plan de comunicación externa para la SUGEF, para lograr una mayor transparencia en las interrelaciones con las partes interesadas, fomentar la disciplina de mercado y promover la rendición de cuentas.	Estrategia 4.
	4-2-Implementar una estrategia de comunicación interna, que apoye los objetivos y minimice las estructuras de comunicación informales.	

Cuadro #3 Cuadro de cumplimiento de las estrategias 2019/2023

Estrategia	Proyecto que agrega valor para el cumplimiento
1-Consolidar la Supervisión con Base en Riesgos (SBR) para contribuir con la solidez y estabilidad del Sistema Financiero Nacional.	PE: Adaptar la estructura organizacional. PE: Fortalecer la supervisión consolidada y la eficacia de SBR. PE: Implementar herramientas macro prudenciales y apoyo de TI.
2-Proponer mejoras al marco legal y regulatorio para fortalecer la red de seguridad financiera y contribuir con la estabilidad del Sistema Financiero Nacional.	PE: Modernizar y simplificar la normativa. PE: Fortalecer la supervisión consolidada y la eficacia de SBR. PAC: Impulsar la aprobación de proyectos de ley.
3-Desarrollar la regulación y la supervisión de tecnologías de información y de servicios financieros digitales, que adoptan las entidades fiscalizadas, para alinear la supervisión a la innovación tecnológica del sector supervisado.	PE: Adaptar la estructura organizacional. PE: Modernizar y simplificar la normativa. PAC: Implementar un plan de comunicación y un programa de capacitación.
4-Mejorar la comunicación interna y externa, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales.	PAC: Implementar un plan de comunicación

D. Factores críticos de éxito para la implementación de la estrategia 2019/2023

- Validar el plan de trabajo de cada proyecto para ajustar la programación pertinente.
- Asegurar las habilidades, capacidades y disponibilidad de las personas, el presupuesto y recursos tecnológicos que se asignen a los proyectos.
- Coordinar oportunamente con el BCCR.
- Que se logre aprobación de nueva legislación.
- Lograr un liderazgo efectivo.
- Que los recursos se mantengan en el proyecto.
- Lograr una gobernanza efectiva del proyecto.
- Adecuada gestión de proyectos.
- Manejo adecuado con otras instituciones (BCCR, CONASSIF, gobierno, otros).
- Lograr implementación de los productos derivados de los proyectos.