

SUPERINTENDENCIA GENERAL DE ENTIDADES FINANCIERAS

PLAN ESTRATEGICO SUGEF 2019-2023



Revisión mayo 2022

**Aprobado por el CONASSIF mediante,
el artículo 7 del acta de la sesión 1735-2022, celebrada el 27 de mayo del 2022**

Tabla de contenido

.....	1
Tabla de contenido	2
I. INTRODUCCIÓN	3
II. ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2019-2023.....	3
III. PROCESO DE REVISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	4
IV. RESULTADOS DEL PROCESO.....	4
V. CONCLUSION	10
VI. ANEXOS.....	10

I. INTRODUCCIÓN

Este documento tiene como objetivo documentar la revisión del Plan Estratégico 2019-2023 de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), proceso realizado durante el año 2022.

En línea con lo anterior, se detallan los antecedentes del Plan estratégico vigente, para luego explicar las acciones realizadas para llevar a cabo esta revisión anual e informar sobre los resultados obtenidos.

Se agradece a los funcionarios que trabajaron en este proceso, ya que dicho esfuerzo permitió alinear nuestra estrategia con los cambios del entorno nacional e internacional, nuestro mandato legal, y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que giran alrededor de la Superintendencia.

II. ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2019-2023

La SUGEF, en su ejercicio de planificación estratégica quinquenal, culminó en el mes de octubre del año 2018 la formulación del Plan Estratégico 2019-2023. El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) acordó en firme aprobar el Plan Estratégico de la SUGEF para el quinquenio 2019-2023, según el artículo 13 del acta de la sesión 1454-2018, celebrada el 23 de octubre de 2018.

Desde el año 2019 y durante el año 2021 la SUGEF ha venido trabajando en las estrategias y proyectos definidos en dicho plan, sin embargo, como parte de los procesos de mejora continua, de forma anual se realiza una revisión de la estrategia. En el 2021 se originaron ajustes a la planificación estratégica, a efectos de que ésta responda de una mejor forma al mandato de la Superintendencia y a la realidad del entorno nacional e internacional.

En este contexto, el ejercicio de revisión 2021 incluyó la adecuación de la misión de la Superintendencia al mandato legal dado en el artículo 119 de la Ley 7558 Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, relacionado con el ámbito de supervisión y fiscalización de la Superintendencia, en materia de la estabilidad, la solidez y el eficiente funcionamiento del Sistema Financiero Nacional, así como de otras leyes que asignan obligaciones en el campo de la integridad, y que la SUGEF ha incorporado en sus procesos relacionados con la prevención del riesgo de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva (LC/FT/FPADM).

Además, el FODA institucional se adecuó a la coyuntura nacional e internacional del año 2021.

Finalmente, se acordaron los objetivos estratégicos, que permitirán atender lo indicado en el mandato legal. Lo que a su vez se derivó en la definición de líneas de acción para el cumplimiento de estos objetivos.

Asimismo, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) aprobó la revisión del Plan Estratégico de la Superintendencia General de Entidades Financieras, 2019-2023, realizada en el II trimestre del 2021, según el artículo 6 del acta de la sesión 1675-2021, celebrada el 21 de julio de 2021.

Lo anterior, ha permitido a la Superintendencia determinar prioridades y realizar los ajustes necesarios para ejecutar estas líneas de acción, ya que algunas están en proceso de ejecución desde que inició este ejercicio estratégico en el año 2018 y otras se clasificaron como nuevas, las cuales han requerido de un proceso de planificación para su posterior ejecución.

Para el 2022 se realiza la revisión anual del plan estratégico, derivando cambios que permiten adecuarlo a la realidad nacional e internacional.

Estas revisiones anuales permiten estimar los requerimientos de recursos y los correspondientes a tecnologías de información definidos por la División de Servicios Tecnológicos del BCCR, los cuales se están considerando en la formulación del Plan Operativo Institucional (POI) y presupuesto del próximo periodo.

III. PROCESO DE REVISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El proceso de revisión y ajuste al Plan Estratégico 2019-2023 contempló una serie de actividades que se desarrollaron durante los meses de abril y mayo de 2022, en tres sesiones de trabajo con el personal responsable de los diferentes procesos de la organización, incluidos los miembros de la alta dirección de SUGEF.

Dichas actividades se resumen a continuación:

21 de abril de 2022 (Sesión I)

- ✓ Revisar el avance al I trimestre de 2022 (31-03-2022) en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ✓ Análisis del entorno nacional e internacional.
- ✓ Revisar el análisis FODA.

03 de mayo de 2022 (Sesión II):

- ✓ Ajustes al análisis FODA.

20 de mayo de 2022 (Sesión III):

- ✓ Aprobación del FODA.
- ✓ Revisión de los demás componentes del plan estratégico: misión, visión, valores, objetivos estratégicos y líneas de acción.

IV. RESULTADOS DEL PROCESO

Del proceso de revisión del Plan Estratégico, se derivaron los siguientes ajustes:

1. Se actualizó el **FODA**, ya que es el instrumento que permite revisar los aspectos internos y externos de la organización.

Para realizar lo anterior, se parte de un análisis del entorno que realiza el ejecutivo del área de Riesgo Global, el cual reveló la coyuntura y realidad nacional e internacional, la cual se compara con las proyecciones de los próximos meses. Lo anterior, generó comentarios y discusión de los participantes permitiendo ajustar el FODA institucional.

Producto de este análisis se definieron los siguientes componentes:

Fortalezas:

- Avance significativo en la gobernanza.
- Ambiente laboral favorable.
- Personal calificado, motivado y con capacidad de adaptación.
- Vasto conocimiento técnico y de la industria.
- Acceso constante a capacitación.
- Sólido marco ético y valores institucionales.
- Enfoque de supervisión basado en mejores prácticas.
- Marco legal robusto para el ejercicio de las funciones
- Una buena comunicación con la industria.
- Un proveedor de servicios tecnológicos confiable.
- Participación en distintos organismos internacionales.
- Facultad legal para impulsar reformas normativas.

Oportunidades:

- Fortalecer las alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales que permitan concretar entre otros temas, capacitación, intercambio de información, publicación de informes y asistencias técnicas en temas tales como cambio climático, ciberseguridad, Fintech, consumidor financiero, entre otros. (ASBA, CAPTAC-DR, FMI, BID, Consejo Centroamericano CCSBSOIF).
- Implementar las mejores prácticas en temas fundamentales para la Superintendencia producto de la adhesión a la OCDE.
- Realizar una efectiva implementación a partir de los cambios y actualización realizados al marco legal y regulatorio, en las labores de la Superintendencia.
- Optimizar una modalidad presencial y de teletrabajo para potenciar los beneficios de ambas.
- Aprovechar nuevas herramientas tecnológicas como apoyo a los procesos de la Superintendencia y particular a la supervisión.
- Implementar un enfoque de regulación diferenciada acorde con los riesgos, el modelo y el tamaño del negocio de los participantes de la industria.

Debilidades:

- Oportunidades de mejora en los procesos de planificación de la gestión del recurso humano para enfrentar los cambios en el entorno: estructura organizacional, competencias, contratación, capacitación, planes de sucesión y comunicación.

- Recursos humanos contratados a tiempo definido provocan reprocesos en curvas de aprendizaje de los funcionarios y duplicidad de actividades internas en los procesos de contratación.
- Existencia de procesos manuales a nivel institucional.
- Ausencia de una contraparte en el área tecnológica que “asesore” sobre el servicio que brinda el BCCR.
- Dificultad de atender los requerimientos tecnológicos operativos y estratégicos en forma oportuna.
- Una estrategia de comunicación limitada.
- Recurso humano con limitadas competencias para la supervisión de los riesgos de ciberseguridad y ambientales.
- Recursos presupuestarios limitados para atender las nuevas obligaciones legales asignadas a la SUGEF y los riesgos emergentes asociados a la supervisión.

Amenazas:

- Riesgo de seguridad de la información y delitos informáticos (sustracción o alteración por parte de externos por medio de ataques cibernéticos).
- Actividades no reguladas en que incursionan los supervisados y no supervisados y que pudieran atender contra la estabilidad del Sistema Financiero Nacional.
- No estar preparado para la evolución tecnológica e introducción de nuevos actores y productos que competirán con la banca tradicional (Fintech, bancos virtuales, Apps, monederos electrónicos, activos virtuales).
- Consecuencias en la calidad de las carteras crediticias producto de los efectos de la pandemia y de la crisis internacional.
- Entorno económico incierto afectado por el aumento en la inflación, el tipo de cambio, en las tasas de interés, y demás indicadores económicos.
- Uso del sistema financiero y de las APNFD’s por parte del crimen organizado.
- Riesgo climático y su impacto en el sistema financiero.
- Demanda de recursos adicionales en materia de prevención del riesgo de LC/FT/PADM, para atender nuevas obligaciones.

2. Se revisa el enunciado de la **Misión**, y se decide mantenerlo según se detalla a continuación:

Nuestra **Misión** es “Contribuir con la estabilidad, fortaleza, eficiencia e integridad del sistema financiero para preservar la confianza de la sociedad, aplicando las potestades de supervisión y fiscalización asignadas por el ordenamiento jurídico”.

En el ejercicio de revisión del año 2021 se incorporó a la misión las palabras eficiencia e integridad.

La palabra eficiencia viene dada por nuestro mandato legal en el Artículo 119 de la Ley 7558 Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica:

Artículo 119- *Ámbito de supervisión y fiscalización de la Superintendencia.*

Con el propósito de velar por la estabilidad, la solidez y el eficiente funcionamiento del Sistema Financiero Nacional, la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef) ejercerá sus actividades de supervisión y fiscalización sobre todas las entidades que llevan a cabo intermediación financiera, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias, velando por que cumplan con los preceptos que les sean aplicables (...).

La palabra integridad se incorporó con el fin de incluir en nuestra razón de ser, las actividades y procesos relacionados con la prevención del riesgo de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva (LC/FT/FPADM), que ejecuta la Superintendencia.

3. Por otra parte, se mantuvo la versión vigente de la **visión** y los **valores institucionales**, según detalle:

Nuestra **Visión** es “Ser un supervisor reconocido por su excelencia, ética y transparencia, para responder a las necesidades de la sociedad en su ámbito de competencia”.

Los Valores Institucionales son:

Excelencia: Mejora continua e innovación, trabajo eficaz y eficiente y profesionalismo.

Integridad: Ética y moral en todo tipo de actuación, respeto, honestidad, lealtad, rectitud, discreción y confidencialidad.

Compromiso: Trabajo en equipo, sinergia en el trabajo, actitud positiva, esfuerzo y dedicación.

Transparencia: Rendición de cuentas, comunicación clara y oportuna, y equidad de trato.

4. Se revisaron los cuatro **objetivos estratégicos** y se mantienen de la siguiente forma:

1. Promover la regulación y la supervisión con base en estándares y mejores prácticas internacionales para fortalecer la estabilidad, solidez y eficiencia del sistema financiero nacional.
2. Impulsar y ejecutar las mejores prácticas de supervisión en la prevención del riesgo de LC/FT/FPADM para promover la confianza e integridad del sistema.
3. Adecuar el diseño organizacional al enfoque de Supervisión Basado en Riesgos, soportado en procesos y tecnología, para el cumplimiento de la misión institucional con una rendición de cuentas efectiva.
4. Contar con una estrategia de comunicación interna y externa efectiva que contribuya a preservar la confianza de la sociedad, la transparencia y la rendición de cuentas.

5. Posteriormente, se revisaron las siguientes **líneas de acción** que se llevan a cabo para la atención de cada objetivo estratégico:

Objetivo estratégico #1:

Se realiza un ajuste a la línea de acción 1.1. a la cual se incorpora el criterio de proporcionalidad.

A la línea de acción 1.2 se le incorporan dos conceptos “elementos prospectivos” y “oportunidad”.

Se modifica la redacción de la línea de acción 1.5, sin embargo se mantiene su esencia que es implementar la regulación de los riesgos de ciberseguridad y ambientales.

1. Promover la regulación y la supervisión con base en estándares y mejores prácticas internacionales para fortalecer la estabilidad, solidez y eficiencia del sistema financiero nacional.

1.1 Adecuar el marco legal y regulatorio con base en estándares y mejores prácticas internacionales **considerando el criterio de proporcionalidad**.

1.2 Identificar y monitorear los riesgos a los que está expuesto el Sistema Financiero Nacional, generando informes con **elementos prospectivos** para la toma de decisiones **oportuna**.

1.3 Robustecer los procesos de Supervisión Basada en Riesgos, individual y consolidada con base en mejores prácticas internacionales.

1.4 Establecer los mecanismos idóneos para cumplir las funciones que permitan lograr la salida ordenada y transparente del mercado de entidades no viables generando el menor impacto en la estabilidad del Sistema Financiero Nacional.

1.5 **Implementar la regulación de los riesgos de ciberseguridad y ambientales, y fortalecer los procesos de supervisión correspondientes.**

Objetivo estratégico #2: se mantienen en su versión original las líneas de acción.

2. Impulsar y ejecutar las mejores prácticas de supervisión en la prevención del riesgo de LC/FT/FPADM para promover la confianza e integridad del sistema.

2.1 Consolidar una supervisión especializada en prevención de LC/FT/FPADM acorde a la diversidad de los sujetos obligados, efectiva y con un enfoque basado en riesgos.

2.2 Fortalecer la recolección, recepción y análisis de información en materia de LC/FT/FPADM.

2.3 Contribuir en la coordinación interinstitucional y ser parte activa del engranaje del país de lucha contra LC/FT/FPADM.

Objetivo estratégico #3: se mantienen en su versión original las líneas de acción.

3. Adecuar el diseño organizacional al enfoque de Supervisión Basado en Riesgos, soportado en procesos y tecnología, para el cumplimiento de la misión institucional, con una rendición de cuentas efectiva.

- 3.1 Ajustar la estructura organizacional y actualizar integralmente los perfiles de puestos.
- 3.2 Contar con recurso humano suficiente, capacitado, calificado, comprometido y alineado con los valores institucionales, para cumplir con el mandato encomendado a la Superintendencia.
- 3.3 Evaluar la efectividad de los procesos internos.
- 3.4 Incorporar nuevas tecnologías de información para optimizar el manejo de los datos en los procesos de la Superintendencia.
- 3.5 Fortalecer el buen gobierno corporativo.

Objetivo estratégico #4: se mantienen en su versión original las líneas de acción.

4. Contar con una estrategia de comunicación interna y externa efectiva que contribuya a preservar la confianza de la sociedad, la transparencia y la rendición de cuentas.

- 4.1 Identificar los mecanismos idóneos para lograr una comunicación interna y externa efectiva.
- 4.2 Garantizar el uso efectivo de los canales de comunicación.
- 4.3 Establecer reuniones periódicas con la industria para la puesta en práctica de normativa de supervisión y conocer sus expectativas.
- 4.4 Realizar un plan de capacitación a vocero.
- 4.5 Elaboración y publicación de material e informes para las distintas partes interesadas.

6. Las líneas de acción están desagregadas en proyectos y/o actividades que permiten dar seguimiento a su cumplimiento. Lo anterior, se muestra en archivo "Excel" incluido en el Anexo 1 de este documento, en el que se detalla el avance del cumplimiento de cada proyecto y/o actividad con corte al primer trimestre 2022.

V. CONCLUSION

El resultado del ejercicio de revisión y ajuste del Plan Estratégico 2019-2023, realizado en el 2022, propició el análisis sobre la gestión que ha realizado la SUGEF en la consecución del logro de los objetivos planteados y de su mandato legal.

Permitió también reflexionar sobre los beneficios del uso eficiente de los recursos y las próximas inversiones que se deben realizar para lograr esta estrategia.

Este proceso impulsó a la Superintendencia a ajustar lo correspondiente con miras a mejorar y trazar líneas de acción que permitan cumplir los objetivos estratégicos definidos y derivados del mandato legal encomendado, siendo el que permitirá materializar la misión institucional.

VI. ANEXOS

Anexo 1: Avance cumplimiento estrategia I trimestre 2022.



Seguimiento PLAN
ESTRATÉGICO ABRIL :

