

# **PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL Y PRESUPUESTO DE LA SUGEF 2021**

**Setiembre 2020**

Aprobado por: José Armando Fallas Martínez  
Elaborado por: Bernadett González C. y Vera Amador D.

<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>I. FILOSOFÍA Y BASE DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2021 .....</b>	<b>4</b>
<b>1. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS .....</b>	<b>11</b>
<b>II. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.....</b>	<b>27</b>
<b>III. PLANES OPERATIVOS INSTITUCIONALES .....</b>	<b>36</b>
<b>A. RESUMEN DE LAS METAS/OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....</b>	<b>36</b>
<b>B. PLAN PLURIANUAL INSTITUCIONAL.....</b>	<b>38</b>
<b>C. PLANES DE TRABAJO OPERATIVOS INSTITUCIONALES .....</b>	<b>39</b>
<b>CUADRO #2 PLANES DE TRABAJO OPERATIVOS DE LAS INSTANCIAS .....</b>	<b>39</b>
<b>D. INDICADORES DE GESTIÓN .....</b>	<b>41</b>
<b>NOTAS: INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES.....</b>	<b>42</b>
<b>IV. PRESUPUESTO 2021 (EXPRESIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE TRABAJO) .....</b>	<b>44</b>
<b>A. CONSULTA PÚBLICA DEL PRESUPUESTO SUGEF-2021 .....</b>	<b>45</b>
<b>B. CUADROS Y GRÁFICOS DEL PRESUPUESTO EXPRESIÓN FINANCIERA DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>45</b>
<b>C. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>47</b>
<b>D. PLAN ESTRATÉGICO INFORMÁTICO EN CONJUNTO CON EL BCCR.....</b>	<b>54</b>
<b>E. ESTRUCTURA DE PUESTOS .....</b>	<b>54</b>
<b>V. ANEXOS .....</b>	<b>56</b>

## PRESENTACIÓN

La Superintendencia General de Entidades Financieras presenta seguidamente su Plan Operativo Institucional (Plan Anual) y Presupuesto para el 2021.

Este plan operativo es conforme con la planificación estratégica de la Institución para el período 2019/2023 y sus actualizaciones.

Para la elaboración del Plan Operativo Institucional y Presupuesto 2021 se consideraron los requerimientos aplicables de la Contraloría General de la República, del Ministerio de Planificación y Política Económica y del Ministerio de Hacienda, y se siguió lo que establece la Ley N° 8131, "*Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos de la República*".

Complementariamente y para efectos internos, el modelo de planificación operativa de la SUGEF mantiene planes detallados en cada área de actividad, que incluyen la programación del trabajo y con base en lo cual se estiman periódicamente indicadores de gestión, que son utilizados por el Sistema de Gestión de la Calidad para el rendimiento de cuentas y la mejora continua.

## **I. FILOSOFÍA Y BASE DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2021**

### **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 CAPITALES 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 interesadas<sup>1</sup>, 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 directa<sup>2</sup>, 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.

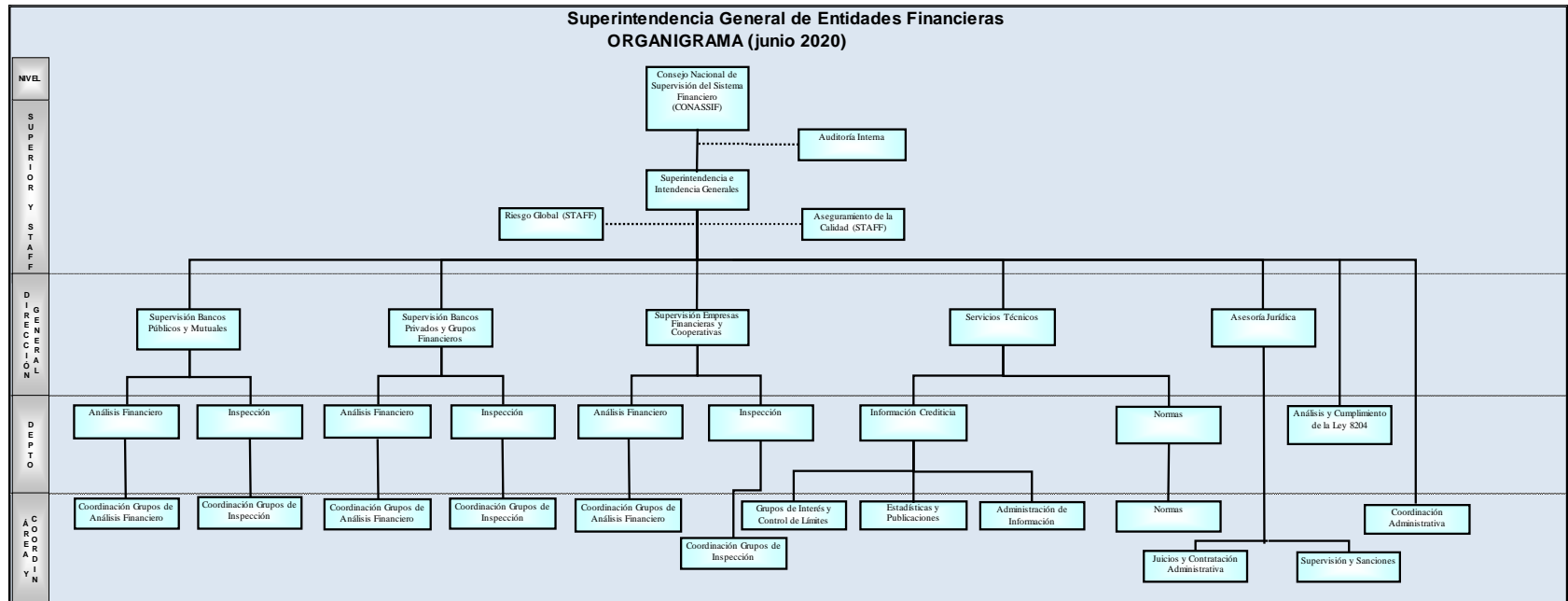
---

<sup>1</sup> Actualización aprobada por el Despacho en fecha 18 de marzo de 2020.

<sup>2</sup> 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.

## 2. Estructura organizacional

La estructura organizacional aprobada de la SUGEF está conformada de la siguiente manera:



## 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 externos<sup>3</sup>

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.
- 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.

---

<sup>3</sup> Aprobado por el Despacho en fecha 18 de marzo de 2020.

## 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) <sup>4</sup>**

### **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.
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.

---

<sup>4</sup> Aprobado por el Despacho en fecha 18 de marzo de 2020.

### **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 <sup>5</sup>

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
<b>Misión</b>	<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>
<b>Visión</b>	<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>
<b>Propuesta de Valor</b>	<i>“Promover la confianza del público en el sistema financiero”.</i>
<b>Política de Calidad</b>	<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	<b>Excelencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejora continua e innovación</li> <li>✓ Trabajo eficaz y eficiente</li> <li>✓ Profesionalismo</li> </ul>
2	<b>Integridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética y moral en todo tipo de actuación</li> <li>✓ Respeto</li> <li>✓ Honestidad</li> <li>✓ Lealtad</li> <li>✓ Rectitud</li> <li>✓ Discreción</li> <li>✓ Confiabilidad</li> </ul>

<sup>5</sup> Aprobado en Junta de Líderes del 17 de julio de 2019.

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

### E. Políticas institucionales para la planificación el 2021

- i. Acatar en todos los extremos los lineamientos para la formulación del presupuesto del año, según las Políticas de Junta Directiva del BCCR para la Gestión Presupuestaria en el Banco Central de Costa Rica y los órganos de desconcentración máxima.
- ii. La supervisión prudencial y la regulación deben mantenerse en un proceso de mejora continua, alineados con el enfoque de supervisión con base en riesgos.
- iii. El enfoque de la supervisión con base en riesgos permite a la SUGEF acercarse a su Visión.
- iv. La normativa debe tener carácter prudencial, tomar en cuenta la Ley vigente, desarrollarse con enfoque de supervisión con base en riesgos y consolidada, considerar a la entidad y grupo, o conglomerado financiero, y debe promover que el fiscalizado gestione apropiadamente los riesgos a que se enfrenta en su negocio.
- v. Las tecnologías de información (TI) que se desarrollen deben dar un apoyo efectivo a la supervisión y la mejora de la Organización, a fin de alcanzar un desempeño de alta eficacia, eficiencia y productividad.
- vi. En el proceso de supervisión se deben desarrollar, implementar y mantener indicadores de alerta temprana que evidencien oportunamente los riesgos que asumen los sujetos fiscalizados y los riesgos de mercado.
- vii. Se debe mejorar la oportunidad, el tipo y la calidad de la información que se revela al público, de conformidad con el ordenamiento jurídico.
- viii. La SUGEF debe procurar un proceso de seguridad de la información acorde con las políticas de seguridad de la información definidas, sujeto a la mejora continua.
- ix. La SUGEF debe actualizar y poner en ejecución un proceso integral de continuidad del negocio, acorde con las sanas prácticas internacionales, sujeto a la mejora continua.
- x. Se deben coordinar acciones efectivas con los entes públicos y privados, pertinentes, con miras al logro de los objetivos estratégicos y operativos de la Institución.



- xi. El robustecimiento de la cultura ética debe ser una prioridad organizacional. La Comisión de Ética debe mantener el liderazgo en el proceso de implementación de un programa institucional ético que propicie, asegure y de seguimiento planificado a la cultura ética institucional y a su efectividad.
- xii. El robustecimiento de la cultura ética debe mostrar actuaciones y prácticas transparentes e íntegras del personal.
- xiii. La calidad de los servicios de la SUGEF hacia sus clientes externos e internos, son de alta prioridad y por tanto deben brindarse con excelencia y eficiencia.
- xiv. El Programa de Gestión de la Calidad, certificado con la Norma ISO-9001-2015, es el mecanismo institucional de mejora de la Institución.
- xv. El Plan Operativo Institucional tendrá base plurianual, se elaborará y liquidará a nivel de metas y éstas se definirán por grupos de coordinación, áreas ejecutivas o direcciones funcionales.
- xvi. La capacitación y el desarrollo del personal debe hacerse en forma gradual y sostenida y con base en la identificación de brechas de competencias, conocimientos, habilidades y experiencia.
- xvii. El desarrollo del criterio experto en el personal de supervisión es una labor que debe ser apoyada en forma efectiva por el proceso de capacitación y desarrollo, a fin de propiciar la Visión institucional de la SUGEF.
- xviii. La SUGEF debe mantener un modelo de gestión de riesgos ajustado al modelo aprobado por el CONASSIF.
- xix. Se declara la mejora de la comunicación a lo interno y con el entorno, de alta prioridad, con base en lo cual se debe lograr una mejora sostenida en la satisfacción del cliente, para con los servicios que brinda la Institución.

## F. Vinculación POI 2020 con el Plan Nacional de Desarrollo

Mediante oficio SGF-1833-2020, de fecha 28 de mayo de 2020, se remitió al Ministerio de Hacienda, la Matriz de Articulación Plan Presupuesto 2021 (MAPP), la cual fue aprobada mediante oficio DM-0760-2020, de fecha 15 de junio de 2020.



SGF 1833-2020



DM-0760-2020  
VINCULACION POI S

## 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.

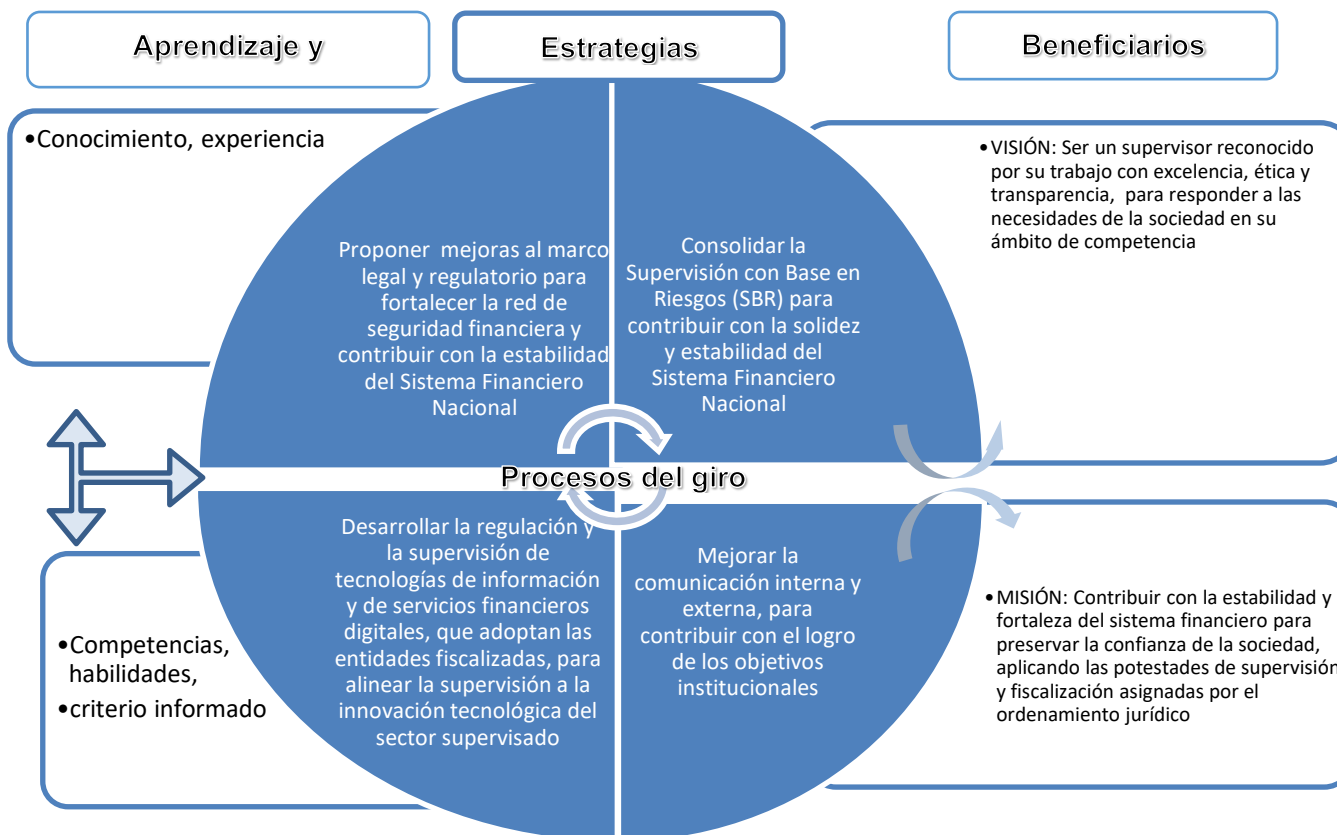
Así, entre el mes de julio y agosto 2018, se desarrolló un proceso de análisis, estudio y construcción de los derroteros estratégicos para el período indicado, incluida la revisión del estado de los proyectos vigentes en la Institución, cuya situación se muestra más adelante.

### 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. Líderes de proyectos asociados con la estrategia 2019/2023

El cuadro siguiente muestra los líderes asignados a los diferentes proyectos.

**Cuadro #4 Líderes de proyectos asociados con la estrategia 2019/2023**

PE: Adaptar la estructura organizacional	PE: Modernizar y simplificar la normativa	PE: Fortalecer la supervisión consolidada y la eficacia de SBR	PE: Implementar herramientas macro prudenciales y apoyo de TI	PAC: Impulsar la aprobación de proyectos de ley	PAC: Implementar un plan de comunicación
<p><b><u>Alexander Arriola Cruz</u></b> Cargo: Director de División de Supervisión de Bancos Públicos y Mutuales</p>	<p><b><u>Genaro Segura Calderón</u></b> Cargo: Director de División de Servicios Técnicos</p>	<p><b><u>Cecilia Sancho Calvo</u></b> Cargo: Director de División de Supervisión de Bancos Privados y Grupos Financieros</p>	<p><b><u>Oscar Morales Berrocal</u></b> Cargo: Ejecutivo de Área de Riesgo Global</p>	<p><b><u>Elisa Solís Chacón</u></b> Cargo: Directora de Asesoría Jurídica</p>	<p><b><u>Eduardo Montoya Solano</u></b> Cargo: Director de Departamento de Información Crediticia</p>



### **E. Factores críticos de éxito para la implementación de la estrategia 2019/2023**

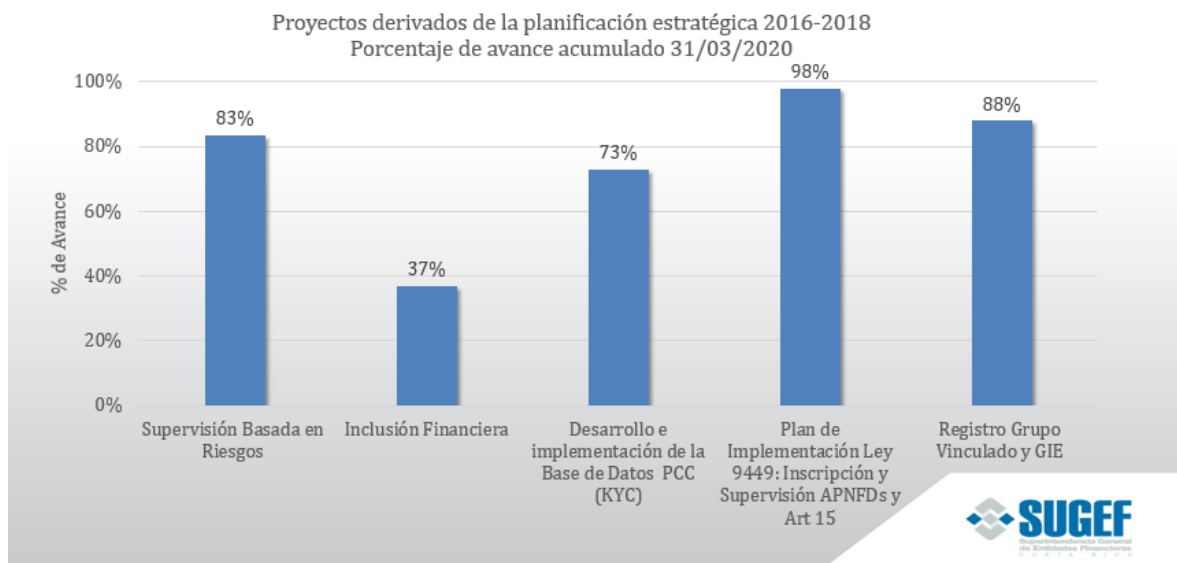
- Validar el plan de trabajo de cada proyecto para ajustar la programación pertinente.
- Asegurar las habilidades, capacidades y disponibilidad de las personas, el presupuesto y recursos tecnológicos que se asignen a los proyectos.
- Coordinar oportunamente con el BCCR.
- Que se logre aprobación de nueva 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.

## F. Situación actual de los proyectos a marzo de 2020

### Gráfico #1 Porcentaje de avance acumulado de los proyectos derivados de la estrategia 2019-2023



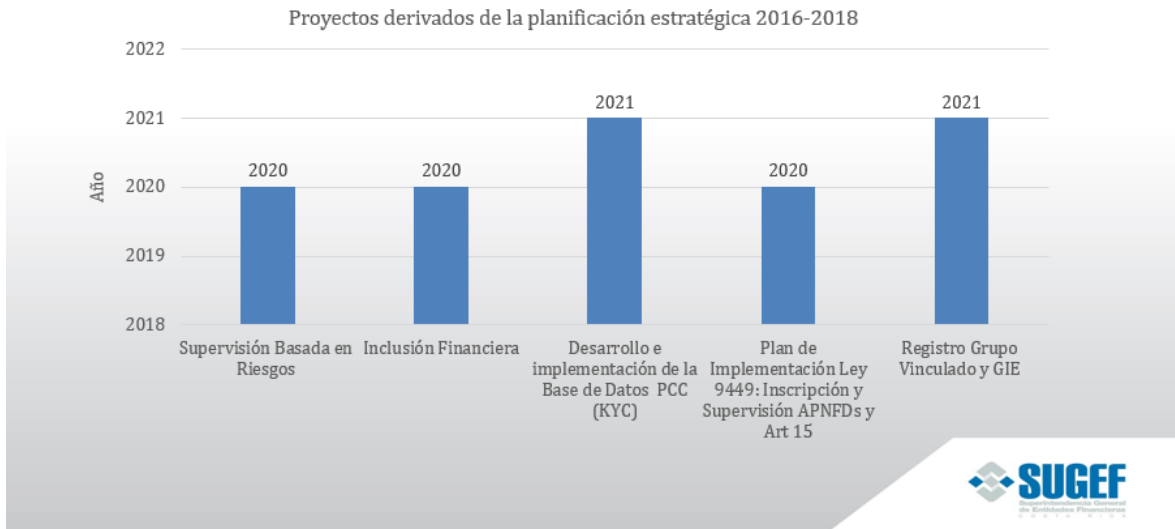
### Gráfico # 2 Porcentaje de avance acumulado de los proyectos derivados de la estrategia 2016-2018



### Gráfico #3 Año de finalización de los proyectos derivados de la estrategia 2019-2023



### Gráfico #4 Año de finalización de los proyectos derivados de la estrategia 2016-2018



### III. PLANES OPERATIVOS INSTITUCIONALES

#### A. RESUMEN DE LAS METAS/OBJETIVOS INSTITUCIONALES

**Cuadro # 1 Resumen de las metas/objetivos institucionales**

META #	ENUNCIADO DE LA META/OBJETIVO ANUAL POR ÁREA	Nombre del funcionario Responsable
	<b>DEPENDENCIA</b>	
	<b>DESPACHO</b>	
1	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.	Bernardo Alfaro Araya y José Armando Fallas Martínez
	<b>DIRECCIÓN GENERAL DE SUPERVISIÓN DE BANCOS PÚBLICOS Y MUTUALES</b>	
2	Dirigir la supervisión de las entidades fiscalizadas de Bancos Públicos y del Sector Vivienda, tanto, tanto a nivel individual como de conglomerados financieros.	Alexander Arriola Cruz
	<b>DIRECCIÓN GENERAL DE SUPERVISIÓN DE BANCOS PRIVADOS Y GRUPOS FINANCIEROS</b>	
3	Dirigir la supervisión de las entidades fiscalizadas asignadas a la Dirección General, tanto a nivel individual como de los grupos financieros o de conglomerados financieros, y dar seguimiento continuo a los riesgos que presentan. Asimismo, dar seguimiento al cumplimiento de los planes estratégicos asignados al área.	Cecilia Sancho Calvo
	<b>DIRECCIÓN GENERAL DE SUPERVISIÓN DE COOPERATIVAS Y FINANCIERAS</b>	
4	Dirigir las actividades de supervisión in situ y de monitoreo y análisis de las empresas financieras no bancarias y cooperativas de ahorro y crédito, tanto a nivel individual como de grupos o conglomerados financieros. Asimismo, velar por el cumplimiento de las regulaciones cambiarias en las casas de cambio y de lo establecido en el artículo 156 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica.	Marco E. Hernández Ávila
	<b>DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS TÉCNICOS</b>	
	<b>DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN CREDITICIA</b>	
5	Ejecutar oportunamente los mandatos legales, reglamentarios o específicos encomendados a la SUGEF, dictados por la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, Ley Orgánica del Banco Central, Regulaciones de Política Monetaria y el CONASSIF, en cuanto a: Control de Encaje Mínimo Legal, Reserva de Liquidez, Elaboración de informes, Suministro de información al público, al Banco Central de Costa Rica, al CONASSIF y a otras instancias específicas. Solicitudes para la modificación, inscripción o desinscripción de entidades o grupos financieros; revisión y aprobación de estatutos de las cooperativas, vigilancia de la publicidad engañosa, la atención de consultas quejas y reclamos del público, la tramitación de los procesos relacionados con el CIC, el control de la concentración crediticia (grupos de interés y vinculados), así como, la propuesta de normativa (nueva o modificada) que promueva la estabilidad, solidez y eficiente funcionamiento del sistema financiero nacional.	Genaro Segura Calderón
	<b>DEPARTAMENTO DE NORMAS</b>	
6	Elaborar para consideración del Superintendente y el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, propuestas de reglamentos y modificaciones a éstos que coadyuven a la estabilidad, solidez y transparencia del sistema financiero. Brindar asesoría técnica (normativa contable y prudencial).	Genaro Segura Calderón
	<b>DIRECCIÓN GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA</b>	

META #	ENUNCIADO DE LA META/OBJETIVO ANUAL POR ÁREA	Nombre del funcionario Responsable
7	Asesorar al Superintendente e Intendente General, así como a las distintas áreas de la Superintendencia General de Entidades Financieras en aquellos tópicos que resulten de competencia de esta Dirección General, así como ejecutar los procesos y procedimientos en los que se requiera su participación.	Elisa Solís Chacón
<b>DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS Y CUMPLIMIENTO DE LA LEY 8204</b>		
8	Dirigir la supervisión de visitas de campo, así como el análisis y monitoreo, 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 y 15 bis de la Ley 7786 y sus reformas. Asimismo, atender los requerimientos y consultas realizadas por las entidades fiscalizadas y otros entes externos en esa materia; así como las consultas y trámites relacionados con los sujetos obligados del artículo 15 y 15 bis de la Ley 7786 y sus reformas; y dar seguimiento al cumplimiento de los planes estratégicos asignados al área.	Rafael Coto Alfaro
<b>ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>		
9	Propiciar una operación organizacional eficiente y eficaz, a través de la administración del Sistema de Gestión de Calidad de la Institución, y facilitar el cumplimiento de requisitos legales y normativos aplicables para la administración pública. Asimismo, apoya al Despacho en temas relacionados con el área de seguridad de la información y continuidad del negocio.	José Armando Fallas Martínez
<b>ÁREA DE RIESGO GLOBAL</b>		
10	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 efecto 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.	Oscar Mario Morales Berrocal
<b>ÁREA DE COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA</b>		
11	Ejecutar las tareas administrativas y gestionar la capacitación, para apoyar a las funciones de la Superintendencia.	Vera Amador Debernardi

## **B. PLAN PLURIANUAL INSTITUCIONAL**

En general, la planificación plurianual surge de considerar la planificación para el logro de la estrategia en el Plan Operativo Institucional (POI), a lo largo del horizonte de planificación correspondiente. Se tienen proyectos cuya vida puede ser para varios años, los cuales muestran metas y productos para cada año. Esto se traduce en resultados trimestrales, lo cual se incluye en el POI de cada año.









Con base en el ejercicio de planificación estratégica del quinquenio 2019-2023, se tiene el siguiente Plan Plurianual Institucional:







Plurianual

## C. PLANES DE TRABAJO OPERATIVOS INSTITUCIONALES

### Cuadro #2 Planes de trabajo operativos de las instancias

Instancia	Plan de trabajo
<b>Despacho</b>	 DS
<b>Dirección General de Supervisión de Bancos Públicos y Mutuales</b>  Nota: Dirección integrada por dos Departamentos funcionalmente organizados para atender en forma separada: a) Sector de bancos públicos y b) Sector de vivienda y mutuales.	 Vivienda  Bancos P.
<b>Dirección General de Supervisión de Bancos Privados y Grupos Financieros</b>  Nota: Dirección integrada por dos Departamentos funcionalmente organizados para atender en forma conjunta bancos privados y grupos financieros.	 MZ  NV
<b>Dirección General de Supervisión de Cooperativas y Financieras</b>  Nota: Dirección integrada por dos Departamentos funcionalmente organizados para atender en forma conjunta Empresas Financieras y Cooperativas de Ahorro y Crédito.	 MEG  LFZ
<b>Departamento de Información Crediticia</b>	 INF Cred
<b>Departamento de Normas</b>	 NORM
<b>Dirección General de Asesoría Jurídica</b>	 AJ

Instancia	Plan de trabajo
<b>Departamento de Análisis y Cumplimiento de la Ley 8204</b>	 LEY
<b>Área de Aseguramiento de la Calidad</b>	 AC
<b>Área de Riesgo Global</b>	 RG
<b>Área de Coordinación Administrativa</b>	 CA



## D. INDICADORES DE GESTIÓN

### Sobre el Plan operativo institucional

El desempeño de la gestión institucional se mide a través de la utilización de los siguientes indicadores:

- a) **Eficacia y oportunidad (IEO):** Nivel de cumplimiento del plan establecido. Porcentaje de trabajos programados que se realizaron en relación con el total de trabajos planificados en el período, por meta e institucional. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{IEO} = \left[ \frac{\text{Q Trabajos planificados realizados}}{\text{Q Trabajos planificados}} \right] \times 100$$

- b) **Eficacia con trabajos adicionales (no programados) (IETA):** Porcentaje de trabajos realizados (incluyendo los no programados), con respecto al total de trabajos planificados en el período, por meta e institucional. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{IETA} = \left[ \frac{\text{Q Trabajos realizados (programados y no programados)}}{\text{Q Trabajos planificados}} \right] \times 100$$

**Nota:** Para efectos de este informe se consideran como trabajos no programados aquellos cuya clase de trabajo relevante no estaba considerada en la programación original.

- c) **Ejecución de trabajos (IET):** Porcentaje de desviación de la cantidad de los trabajos realizados (tanto programados como no programados), con respecto a la cantidad de trabajos programados por período. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{IET} = \frac{\text{Porcentaje de ejecución planificada del trabajo} - \text{Porcentaje de ejecución real del trabajo}}{\text{Porcentaje de ejecución planificada del trabajo}}$$

- d) **Trabajos no programados realizados:** Número de trabajos no programados realizados en el período.

Las bandas (parámetros) para la medición de los indicadores anteriores, se describen en el siguiente cuadro.

**Cuadro #3 Indicadores operativos**

ENUN.	INDICADORES OPERATIVOS	BANDAS (PARÁMETROS)			
	(institucionales y por meta)	E	MB	B	M
<b>IEO</b>	$\left[ \frac{Q \text{ Trabajos planificados realizados}}{Q \text{ Trabajos planificados}} \right] \times 100$	IEO $\geq$ 85%	80% $\leq$ IEO < 85/%	75% $\leq$ IEO < 80%	IEO < 75/%
<b>IETA</b>	$\left[ \frac{Q \text{ Trabajos realizados (programados y no programados)}}{Q \text{ Trabajos planificados}} \right] \times 100$	IETA $\geq$ 100%	90% $\leq$ IETA < 100%	80% $\leq$ IETA < 90%	IETA < 80%
<b>IET</b>	Porcentaje de ejecución planificada del trabajo - Porcentaje de ejecución real del trabajo	IET < 15%	15% $\leq$ IET < 25%	25% $\leq$ IET < 35%	IET < 35%
<b>TNP</b>	# de Trab. no programados realizados	N/A	N/A	N/A	N/A

**Notas:** Interpretación de los indicadores

<b>IEO</b>	Porcentaje de trabajos programados que se realizaron, por meta e institucional
<b>IETA</b>	Porcentaje de trabajos realizados (programados y no programados) con respecto a los programados planificados
<b>IET</b>	Desviación del porcentaje de realización del trabajo con respecto al programado.
<b>TNP</b>	Trabajos no programados realizados

## Sobre el presupuesto

Mediante el siguiente indicador, se mide la ejecución presupuestaria para determinar la desviación porcentual entre lo planificado y lo presupuestado (consumo ideal por período) a nivel institucional. Este indicador refleja además la precisión con la que se utilizan los recursos asignados en relación con el logro de las metas y objetivos propuestos.

El indicador de Gestión (IR) se calcula de la siguiente manera:

$$IR = ((\text{gasto real} / \text{presupuesto total})) \times 100$$

Seguidamente se establece la tabla con los parámetros respectivos, a fin de poder calificar los resultados logrados:

**Cuadro #4 Indicador de resultado**

ENUNCIADO	INTERPRETACIÓN	INDICADOR (institucional y por meta)	BANDAS (PARÁMETROS)			
			E	MB	B	M
IR	Desviación porcentual entre lo ejecutado y lo presupuestado, por meta e institucional	$\left( \frac{\text{gasto real}}{\text{presupuesto total}} \right) \times 100$ <p>Nota: Al corte de junio se compara contra un 50%</p>	$ IR  \leq 5\%$	$5\% <  IR  \leq 15\%$	$15\% <  IR  \leq 25\%$	$ IR  > 25\%$

#### **IV. PRESUPUESTO 2021 (EXPRESIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE TRABAJO)**

La Superintendencia General de Entidades Financieras, conforme a lo dispuesto en el artículo 4 de la Ley 8131 *“Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos”* (AFRPP), donde se establece la sujeción de los Planes Operativos Institucionales (POI) al Plan Nacional de Desarrollo (PND) de manera que *“todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo, adoptados por los jerarcas respectivos, así como a los principios presupuestarios generalmente aceptados...”*; y en apego a lo establecido en los Lineamientos de Formulación Presupuestaria establecidos por la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, las Políticas Específicas del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero y a lo establecido en la Ley Reguladora del Mercado de Valores, procedió con la elaboración de su propuesta de Presupuesto para el período 2021.

Lo anterior, se llevó a cabo tomando como base la identificación de necesidades de las distintas Áreas que conforman esta superintendencia, aplicando así lo indicado en el numeral 5, inciso e) de la Ley AFRPP, donde se recoge el Principio de Programación: *“Los presupuestos deberán expresar con claridad los objetivos, las metas y los productos que se pretenden alcanzar, así como los recursos necesarios para cumplirlos, de manera que puedan reflejar el costo”* y en el artículo 31, inciso a) donde indica que los recursos públicos deben ser presupuestados según la programación macroeconómica, reflejando las prioridades y actividades estratégicas del Gobierno, así como los objetivos y las metas del PND.

En esta sección se detallan los ingresos y egresos presupuestados para el ejercicio económico 2021, por un monto total de ₡13.531,9 millones de colones. Con estos recursos la administración procura institucionalmente cumplir con lo establecido en la misión y visión, y por ende, ejecutar a cabalidad las obligaciones encomendadas por Ley.

## **A. Consulta Pública del Presupuesto Sugef-2021**

La Ley Reguladora del Mercado de Valores, en su Sección III, artículo 174 establece que: “Las propuestas de presupuesto de las superintendencias y del Conassif serán enviadas en consulta a los sujetos supervisados. Sus observaciones serán analizadas pero no serán vinculantes para la versión final de los presupuestos que se envíen para conocimiento de la Junta Directiva del Banco Central y para la respectiva aprobación de la Contraloría General de la República.”

En acatamiento de lo indicado anteriormente, esta Superintendencia remitió a consulta pública su propuesta de presupuesto para el período 2021. En esta ocasión solamente se recibió una consulta de la Cámara de Bancos e Instituciones Financieras, la cual se atendió ampliando y aclarando lo señalado. Se adjunta el acuerdo del Conassif donde se aprobaron las respuestas que remitieron las Superintendencias a las entidades consultantes.



Matriz de  
observaciones del Cpresupuesto para cc1599-06 Aprobación



Matriz de



CNS-1598-10 y  
CNS-1599-06 Aprobación

## **B. CUADROS Y GRÁFICOS DEL PRESUPUESTO EXPRESIÓN FINANCIERA DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL**

De conformidad con los formatos previamente establecidos, en esta sección se detalla la composición del presupuesto de la Superintendencia General de Entidades Financieras para el 2021.



Cuadros  
Contraloría-Presupu

### Cuadro #11: Presupuesto para proyectos estratégicos

Objetivo Estratégico	Nombre del Proyecto	Objetivo del proyecto (qué se va a hacer)	Fecha del Proyecto		Presupuesto para el año 2021			
			Inicio	Fin	Recursos Humanos*	Bienes y Servicios**	Indirectos***	Total
Proponer mejoras al marco legal y regulatorio para fortalecer la red de seguridad financiera y contribuir con la estabilidad del Sistema Financiero Nacional.	Modernizar y Simplificar la Normativa: A. Riesgo de Crédito con base en pérdidas esperadas.	Proponer al CONASSIF el proyecto del marco regulatorio y prudencial sobre riesgo de crédito con base en pérdidas esperadas a más tardar el 2020 e implementar esta regulación a más tardar el 2021.	ene-19	feb-21	10 973 527,00	0	1 769 813,28	12 743 340,28
Consolidar la Supervisión con Base en Riesgos (SBR) para contribuir con la solidez y estabilidad del Sistema Financiero Nacional.	Fortalecer la supervisión consolidada y la eficacia de SBR	Proponer mejoras a la metodología de SBR en el periodo enero 2019 a diciembre 2020, así como desarrollar un manual y guías para la supervisión consolidada a más tardar en diciembre 2023.	ene-19	dic-23	61 068 939,00	12 500 000,00	8 601 762,00	82 170 701,00
Consolidar la Supervisión con Base en Riesgos (SBR) para contribuir con la solidez y estabilidad del Sistema Financiero Nacional.	Implementar herramientas macroprudenciales y apoyo de TI	Implementar herramientas macro prudenciales para la prevención del riesgo sistémico, además de desarrollar herramientas tecnológicas asociadas con el enfoque SBR, permitiendo que se cuente con instrumentos que favorezcan la eficacia de los procesos de SBR establecidos en SUGEF	ene-19	dic-23	22 114 520,82	51 750 000,00	1 508 976,00	75 373 496,82
								170 287 538,10

#### Notas aclaratorias:

*Recursos Humanos	Costo de las horas hombre de los funcionarios SUGEF que participarán en el proyecto en el año 2021
**Bienes y servicios	Se refiere a requerimientos adicionales que apoyan las labores de los funcionarios de SUGEF para la ejecución de los proyectos en el año 2021, por ejemplo: asistencias técnicas y/o consultorías
***Indirectos	Costos relacionados con el uso de las instalaciones en SUGEF (alquiler, mantenimiento, servicios básicos, otros). Proyección para el año 2021
	Los costos de TI se muestran en los rubros "mejoras" y "operativa" del presupuesto total de TI de SUGEF para el año 2021, por cuanto el BCCR no suministró la información por separado.

### C. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Seguidamente se presenta un resumen de las actividades de capacitación.

**Cuadro # 12 Resumen Presupuesto Año 2021**

CONCEPTO	MONTO PRESUPUESTADO Año 2021
Transporte visitas oficiales	24 983 083,33
Viáticos visitas oficiales	29 153 812,50
Transporte capacitación	6 300 875,00
Viáticos capacitación	14 756 979,17
Contrataciones de instructores y de personal de apoyo	107 000 000,00
Suscripciones a congresos, seminarios y similares	54 853 000,00
Actividades protocolarias y sociales	300 000,00
Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas	16 250 000,00
AFI (Alliance of Financial Inclusion)	38 125 000,00
Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de otras instituciones financieras	16 875 000,00
<b>Total general</b>	<b>€308 597 750,00</b>

## Cuadro # 13 Transporte y viáticos para capacitación en el exterior

### TRANSPORTE Y VIATICOS PARA CAPACITACION EN EL EXTERIOR

Detalle	\$ Transporte Capacitación	\$ Viáticos Capacitación
Curso de IFRS9	413	971
Supervisión Basada en Riesgos y Evaluación del Riesgo	413	971
SBR para APNFD's	770	1 545
Congreso Latinoamericano de Derecho Financiero	971	1 048
Capacitación regional por parte de GAFILAT	413	1 143
6 (2 funcionarios) actividades ASBA - Capacitación en materia técnica de supervisión de acuerdo con el Programa de Capacitación Continental (PCC) 2019, organizado y administrado por ASBA para beneficio exclusivo de sus Miembros Asociados. La capacitación	7 100	14 945
6 actividades con 2 funcionarios CAPTAC - Capacitación sobre en materia técnica de supervisión de acuerdo con las invitaciones recibidas sobre la programación que realiza CAPTAC-DR CAPTAC-DR, este organismo es el centro de asistencia técnica regional de		2 989
<b>Total Dólares</b>	<b>10 081,40</b>	<b>23 611,17</b>
<b>Total Colones</b>	<b>6 300 875,00</b>	<b>14 756 979,17</b>



**Cuadro #14 Transporte y viáticos para atender reuniones  
con organismos internacionales en el exterior**

<b>Desglose de reuniones</b>	<b>\$ Transporte Visitas Oficiales</b>	<b>\$ Viáticos Visitas Oficiales</b>
Participación en Colegio de Supervisores Scotiabank.	1 540	2 058
Participación en Colegio de Supervisores BAC Credomatic.	1 943	2 201
Participación en Colegio de Supervisores Davivienda.	1 943	1 467
Participación en Colegio de Supervisores Lafise.	827	914
Participación en Colegio de Supervisores Promerica.	827	1 371
Participación en Comité de Enlace CCSBSO.	770	1 029
Participación en Comité de TI CCSBSO.	971	629
Participación en Comité de Gestión y Resolución de Crisis CCSBSO.	413	583
Comité de Normas Contables y Financieras del CCSBSO	413	686
Comité de Normas Contables y Financieras del CCSBSO	413	686
GAFILAT (Plenaria) Medios de año	971	1 258
GAFILAT (Plenaria) Final de año	971	1 258
Comité LC/FT CCSBSO- Feb	971	629
Comité LC/FT del CCSBSO- Set	413	583
Conferencia Anual de las Américas sobre Gestión de Riesgos LD/FT- ACAMS	413	777
Comités Estándares Técnicos Consejo Centroamericano (Dos reuniones presenciales al año)	413	777
Comités Técnicos de ASBA (Dos reuniones presenciales al año)	770	1 216
PLENARIA GAFILAT	1 943	2 515
EVALUACION MUTUA GAFILAT	971	2 306
BANCA CORRESPONSAL	770	1 216
Comité Jurídico - CCSBCO	413	583
Reunión Cara a Cara-Evaluación a C.R. por GAFILAT	2 310	3 087
OCDE-Reuniones- Mercados Financieros	3 100	1 845
OCDE-Reuniones- Foro Global de transparencia	3 100	1 845
ASBA-Reunión Alto Nivel - Asamblea General Anual	971	1 100
ASBA-Congreso Bancario Internacional para Reguladores y Banqueros 1 persona	413	686
Reunión con países miembros sobre temas prioritarios de la región	770	1 029

<b>Desglose de reuniones</b>	<b>\$ Transporte Visitas Oficiales</b>	<b>\$ Viáticos Visitas Oficiales</b>
Reunión conjunta CCSBSO y CMCA	413	686
CCSBSO-Asamblea General	1 540	2 058
World Bank Group-Conferencia Internacional Anual	770	1 029
World Bank Group/FMI-Reuniones de primavera-otoño Conjunta con International Finance Corporation- Reunión Global de SBN	1 540	1 372
FMI-Conferencia Regional CAPDR/FMI-Conferencia regional anual de Superintendentes, y reuniones sobre temas relevantes de interés institucional,	413	686
COMITÉ DE BASILEA-Financial Stability Board (FSB)- Reuniones del-Grupo Consultivo para las Américas	770	1 029
COMITÉ DE BASILEA-Bank of International Settlements (BIS), Reunión para Superintendentes de Bancos sobre temas de alto nivel en materia de supervisión bancaria	971	734
Reunión con países miembros sobre temas prioritarios de la región, Norteamérica	1 798	1 371
Diálogo Estados Unidos Centroamérica Sobre Banca Corresponsal- Marzo	770	726
Grupo Ad-Hoc de Estabilidad Financiera Regional CCSBSO	827	1 942
Comité de Planeación Estratégica CCSBSO	413	686
<b>Total dólares</b>	<b>39 972,93</b>	<b>46 646,10</b>
<b>Total colones</b>	<b>24 983 083,33</b>	<b>29 153 812,50</b>

## Cuadro #15 Resumen General de Requerimientos de Capacitación

<b>Contrataciones de instructores y de personal de apoyo</b>	<b>€107 000 000,00</b>
<p>Se requiere formar y desarrollar “criterio experto” de los supervisores y funcionarios de áreas técnicas de apoyo con el propósito de contar con una estructura interna generadora de conocimiento y de divulgación de experiencias en SBR, así como dotar de conocimientos necesarios para facilitar las metas de los proyectos estratégicos de la organización, los temas prioritarios para el período son los siguientes:</p> <p>Taller sobre la aplicación de las NIIF  Supervisión de grupos y conglomerados financieros  Riesgo de mercado  Riesgo de Liquidez  Riesgo de crédito  Riesgo Operativo  Fintech y Regtech (innovaciones tecnológicas)  Finanzas Digitales nuevos conceptos: Blockchain, Big Data, Crowdfunding, Monedas virtuales, El ABC de los Fideicomisos Públicos  Curso de redacción de informes técnicos  Aplicación de régimen sancionatorio laboral por parte de las jefaturas  Desarrollo de habilidades blandas</p>	
<b>Suscripciones a congresos, seminarios y similares</b>	<b>€54 853 000,00</b>
<p>Dotar y actualizar a los funcionarios de los conocimientos que faciliten el desarrollo de las labores propias de cada una de las áreas técnicas y de apoyo que conforman la institución, esto con el fin de mejorar sistemáticamente el nivel de productividad, eficiencia y eficacia de los procesos internos. Algunos de los temas prioritarios son: Gestión antisoborno, antifraude y anticorrupción, Riesgos de LD/FT en nuevas tecnologías, productos y servicios asociados, Minería de datos, Brigada, Actualización en Derecho Administrativo, Análisis de peritajes en procesos contencioso administrativo.</p>	

## **Justificación pago de cuotas de afiliación a organismos internacionales**

### **Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos**

La membresía anual para el año 2021 es por un monto de US\$ \$27.000.00

Costa Rica es miembro fundador del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos de Seguros y Otras Instituciones Financieras, creado desde el 28 de julio de 1976. Ser miembro de esta organización permite a la Superintendencia mantener y propiciar una estrecha cooperación e intercambio de información entre las Superintendencias de la región, formar parte de las actividades que impulsa este Consejo tendientes a armonizar nomenclaturas contables, estadísticas, legislación y métodos de trabajo.

Asimismo, permite incorporarse en los estudios conjuntos que se coordinan sobre temas de interés relacionados con la supervisión, en los programas de capacitación, con el fin de mejorar técnicas y métodos de supervisión bancaria, acorde con las recomendaciones internacionales, así como participar del otorgamiento de fondos que se canalicen a través de esta organización.

### **Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas, ASBA**

La membresía anual para el año 2021 es por un monto de US\$26.000,00

Los países miembros del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos de Seguros y Otras Instituciones Financieras, también están afiliados a la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas, ASBA, creada para apoyar la actividad de regulación y supervisión bancaria a nivel continental, coordina programas de capacitación y cooperación técnica y da a conocer los puntos de vista y propuestas de sus Miembros Asociados sobre temas esenciales en regulación y supervisión del sector bancario en el ámbito internacional. Cuenta con una Secretaría Ejecutiva permanente, lo que permite una estrecha relación con diversos foros internacionales, tales como el Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria.

### **Alliance for Financial Inclusion, (AFI)**

La membresía anual para el año 2021 es por un monto de US\$61.000,00

La afiliación a la “Alliance for Financial Inclusion” (AFI) permite el acceso a la red mundial más grande de reguladores financieros (con representantes de cerca de 100 países en vías de desarrollo), lo que contribuye al intercambio de conocimiento y experiencias en materia de inclusión financiera, convirtiéndose en un apoyo invaluable para la materialización del objetivo estratégico que la Superintendencia se ha fijado en la materia. Por otra parte, brinda contacto directo con los casos más exitosos nivel mundial de iniciativas de inclusión financiera donde se aprecia no solo el beneficio en la economía del país y el bienestar de las personas en general, sino también que estas son una excelente oportunidad de mercado para las entidades financieras.

Adicionalmente, la retroalimentación obtenida del organismo que marca la pauta en la materia, contribuye a la mejora regulatoria y a incorporar dentro de los procedimientos de supervisión aspectos relativos a los riesgos importantes relacionados con estos tópicos. Asimismo, con base en el trabajo de sus diversos grupos se logra la actualización de conocimiento sobre tendencias de este campo de “expertise” que avanza a paso acelerado. Además, esta afiliación faculta para poder aplicar a subvenciones con el fin de realizar programas de intercambio de conocimiento o para el desarrollo de políticas específicas en esta área.

## D. PLAN ESTRATÉGICO INFORMÁTICO EN CONJUNTO CON EL BCCR

La SUGEF no cuenta con un Departamento propio para atender los asuntos relacionados con tecnologías de información, por lo que el tema se trabaja a nivel del Banco Central de Costa Rica, el cual incluye a la SUGEF.

## E. ESTRUCTURA DE PUESTOS

La composición de la estructura de plazas de la SUGEF, especificando la cantidad de puestos por área, actividad ocupacional y tipo (salario global o con pluses), es como sigue:

**Cuadro #16 Resumen general de la relación de puestos de servicios especiales por programa ODM año 2021**

Categoría	Clase de puesto	Escala	Número de puestos	Jornada semanal	Salario base semanal al 2020 en colones	Número de meses	Total anual (miles)
03	Asesor Asistente Servicios Institucionales 2	S. Especiales	3	40 hrs	152 786	12	25 479
08	Asesor 3	S. Especiales	18	40 hrs	400 470	12	416 510

**Total Salarios Servicios especiales** 21 441 989

## Resumen general de la relación de puestos de plazas fijas en SUPERINTENDENCIA GENERAL DE ENTIDADES FINANCIERAS, año 2021

Categoría	Clase de puesto	Escala	Salario base 2020	Número de puestos	Total anual (miles)
03	Intendente	G. Global	1 181 206	1	72 000
04	Superintendente	G. Global	1 603 715	1	83 393
02	Asistente Servicios Institucionales 1	Global	127 333	3	21 382
03	Asistente Servicios Institucionales 2	Global	152 786	12	101 917
04	Técnico Servicios Institucionales 1	Global	167 883	2	20 018
05	Técnico Servicios Institucionales 2	Global	209 685	4	46 624
06	Profesional Gestión Bancaria 1	Global	255 391	1	15 226

Categoría	Clase de puesto	Escala	Salario base 2020	Número de puestos	Total anual (miles)
07	Profesional Gestión Bancaria 2	Global	330 399	4	75 521
08	Profesional Gestión Bancaria 3	Global	400 470	12	277 673
08	Supervisor 2	Global	400 470	68	1 573 481
08	Supervisor TI	Global	400 470	3	69 418
09	Ejecutivo	Global	502 950	6	171 309
09	Profesional Gestión Bancaria 4	Global	502 950	1	28 552
09	Supervisor Principal	Global	502 950	7	199 861
10	Director de Departamento	Global	923 077	1	51 312
10	Líder de Supervisión	Global	923 077	1	51 312
10	Profesional Gestión Bancaria 5	Global	923 077	1	51 312
12	Director de División	Global	1 249 615	1	75 799
06	Asistente Servicios Generales	Pluses	53 797	1	3 012
08	Asistente Servicios Institucionales 1	Pluses	61 140	3	10 270
12	Técnico Servicios Institucionales 2	Pluses	85 518	3	14 371
21	Profesional Gestión Bancaria 2	Pluses	142 926	7	56 064
22	Profesional Gestión Bancaria 3	Pluses	158 822	7	62 304
22	Supervisor 2	Pluses	158 822	17	151 309
25	Ejecutivo	Pluses	197 808	3	33 259
25	Supervisor Principal	Pluses	197 808	23	254 986
31	Director de Departamento	Pluses	278 798	1	17 150
31	Líder de Supervisión	Pluses	278 798	6	102 901
36	Director de División	Pluses	404 303	1	22 871
36	Director de Supervisión	Pluses	404 303	3	68 614

**Total** 204 3 783 221

Reconocimiento por anualidad 530 542

Remuneración adicional 1 491

Asignación profesional 147 784

Prohibición 57 962

Reconocimiento por méritos 736 140

Remuneración adicional ajuste de mercado 48 406

Otros Incentivos 991 783

**Total** 5 305 546

## V. ANEXOS

Parámetros para la Formulación del Presupuesto de 2021, de la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica.



JD-5931-06  
Lineamientos Formu

Políticas específicas del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), para la formulación del presupuesto 2021.



CNS-1572-08 y  
1573-11 Lineamientc

Informe Técnico del Proceso de Formulación de Salarios 2021, BCCR y ODM.



Informe salarios