

# ***SUPERINTENDENCIA GENERAL DE VALORES***

## ***Informe Final de Gestión***

*Isaac Castro Esquivel*

*Intendente General de Valores*

*San José, Costa Rica*

*Enero 2020*

## Contenido

1. Presentación.....	3
2. Resultados de la gestión. ....	5
2.1. Labor sustantiva.....	6
2.2. Cambios en el entorno durante el período de gestión.....	9
2.3. Autoevaluación del sistema de control interno.....	10
2.4. Acciones sobre el sistema de control interno. ....	12
2.5. Principales logros.....	14
2.6. Estado de los proyectos.....	15
2.7. Administración de los recursos financieros.....	17
2.8. Sugerencias para la buena marcha. ....	18
2.9. Observaciones sobre otros asuntos de actualidad. ....	18
2.10. Estado actual del cumplimiento de disposiciones de la Contraloría General de la República.....	19
2.11. Estado actual del cumplimiento de disposiciones de algún otro órgano de control externo. ....	19
2.12. Estado actual del cumplimiento de recomendaciones de Auditoría Interna. ....	19

## 1. Presentación.

Este documento tiene el propósito de rendir el informe final de mi gestión, en relación a la posición que desempeñé desde el 21 de enero de 2015 como Intendente de la Superintendencia General de Valores (Sugeval). En virtud de la finalización del periodo de cinco años que se estableció en el artículo 4 del acta de la sesión 1142-2014 del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), celebrada el 11 de diciembre del 2014.

La elaboración de este informe es conforme al artículo 12 de la Ley No. 8292, Ley General de Control Interno, publicada en La Gaceta del 4 de setiembre de 2002. Por otra parte, en su elaboración se ha tomado en cuenta las directrices que deben observar un funcionario obligado a presentar el informe final de gestión, tal como se indica en la Resolución R-CO-61 de la Contraloría General de la República (CGR), publicada en La Gaceta No 131 del 7 de julio de 2005.

La labor sustantiva de mi cargo se puede resumir en buscar una adecuada planificación de la Superintendencia, de forma que se facilitase las labores de ejecución y coordinación en la organización. Para dar soporte a esto se buscó que estas labores de planificación, ejecución y coordinación, se fundamentasen en la existencia de un liderazgo participativo y con la conformación de equipos de trabajo con los funcionarios de la Sugeval.

En materia de cambios importantes en el entorno durante mi gestión, se experimentó una fragilidad en las finanzas públicas costarricense, el proceso de adhesión a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), un empuje cada vez más creciente de las finanzas tecnológicas y cambios regulatorios, impulsados desde la Asamblea Legislativa. Todos implicaron cambios en las prioridades por parte de la Sugeval.

Al inicio de mi gestión se aprovechó el cuestionario de autoevaluación del Sistema de Control Interno (SCI) que se aplicaba internamente en la organización, para identificar las áreas prioritarias a las que debía dirigir los esfuerzos y acciones para mejorar el control interno institucional.

Las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el SCI, se agruparon en cuatro áreas, las cuales son acciones de planeación, ejecución, seguimiento y análisis de resultados.

Los principales logros se centran en la adopción de un enfoque de Supervisión Basada en Riesgos (SBR) y en las mejoras en la gestión organizacional, en este último concretamente en la mejora continua de los procesos, impulso de una cultura de gestión de proyectos, cultura de transparencia y rendición de cuentas, así como un fortalecimiento de la estructura orgánica funcional.

Sobre el estado de los proyectos a cargo de mi dirección, se indica que se finalizó el Proyecto de Implementación de SBR con un cumplimiento del 97,6% del alcance definido en la carta proyecto; mientras que con el Proyecto Mejoras Organizativas se tiene un grado de cumplimiento del 68%. Sobre este último, será necesario proceder con una ampliación del plazo para alcanzar los objetivos trazados.

Respecto a la administración de recursos se logró dar cumplimiento a una política de racionalidad y austeridad en el gasto. La Superintendencia mantuvo un gasto efectivo que en promedio que ascendió a los ¢4.500 millones anuales.

Las sugerencias para la buena marcha de la Sugeval, se centran en aspectos relacionados con la compensación y liquidación de valores, así como con la puesta en marcha del marco de SBR.

Los asuntos de actualidad versan sobre los asuntos de supervisión respecto a grupos económicos más que en grupos financieros, convertir al país en signatario de los acuerdos de compartir información con otros reguladores de mercados de valores de otras jurisdicciones y con la necesidad de involucrar a la Sugeval en la discusión de las finanzas tecnológicas.

Por último, se presenta el estado actual del cumplimiento de las disposiciones de la Contraloría General de República, órganos externos y de la Auditoría Interna. Respecto de los dos primeros no existen asuntos pendientes, mientras que con la atención de las recomendaciones vertidas por la Auditoría Interna, quedan por darle seguimiento a 9 de ellas, pues en la actualidad se ejecutan las actividades establecidas en los diferentes planes de atención.

## 2. Resultados de la gestión.

La Sugeval de conformidad con lo que establece la Ley Reguladora del Mercado de Valores (LRMV) en su artículo 3 debe velar por la transparencia de los mercados de valores, la formación correcta de los precios en ellos, la protección de los inversionistas y la difusión de la información necesaria para asegurar la consecución de estos fines.

Por su parte, de acuerdo con la Ley citada corresponde al Intendente General de Valores asumir las labores delegadas por el Superintendente General de Valores y asumir la dirección de la Institución en su ausencia.

En mi caso, los resultados de la gestión como Intendente se enmarcan en tres períodos distintos. En el siguiente cuadro se muestra cada uno de los períodos, el Superintendente en ejercicio y las labores delegadas.

*Cuadro 1. Labores de Intendente según el Superintendente designado por CONASSIF.*

<b>Período</b>	<b>Superintendente en ejercicio</b>	<b>Principales labores delegadas</b>
Del 21 de enero de 2015 al 4 de julio de 2017.	Carlos Arias Poveda	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Apoyar al Superintendente en el descargo de las funciones propias del puesto del Superintendente.</li><li>2. Implementar la ejecución del Plan Estratégico Sugeval 2014-2017.</li><li>3. Dirigir el Proyecto de Implementación de Supervisión Basada en Riesgos (SBR) en Sugeval.</li><li>4. Mejorar el Sistema de Control Interno de Sugeval.</li><li>5. Dirigir la implementación del Costeo ABC en Sugeval.</li><li>6. Coordinar los aspectos relacionados con el proceso de adhesión a la OCDE.</li><li>7. Otros en función de las indicaciones del Superintendente, por ejemplo, elaboración de estudios o investigaciones relacionadas al mercado de valores, delegación para representarlo en diferentes comités de trabajo interinstitucional.</li></ol>
Del 5 de julio de 2017 al 30 de noviembre de 2017.	Isaac Castro Esquivel, cargo de Superintendente interino, según el artículo 4 del acta de la sesión 1345-2017 del CONASSIF, celebrada el 4 de julio de 2017.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Asumir las funciones del Superintendente previstas en el artículo 3, artículo 8, siguientes y concordantes de la Ley Reguladora del Mercado de Valores.</li><li>2. Planear, organizar, dirigir, supervisar, coordinar y controlar los procesos de la Sugeval, así como evaluar la administración del riesgo, velar por el cumplimiento, la suficiencia y la validez del sistema de control interno.</li></ol>
Del 1 de diciembre de 2017 al 21 de enero de 2020.	María Lucía Fernández Garita.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Apoyar a la Superintendente en el descargo de las funciones propias del puesto del Superintendente.</li><li>2. Coordinar la formulación del Plan Estratégico Sugeval 2019-2022.</li><li>3. Continuar con la dirección del Proyecto de Implementación de Supervisión Basada en Riesgos (SBR).</li><li>4. Dirigir el Proyecto de Mejoras Organizativas para mejorar la gobernanza de Sugeval.</li><li>5. Coordinar la gestión de la Tecnología de la Información en Sugeval.</li><li>6. Mejorar el Sistema de Control Interno de Sugeval.</li><li>7. Otros en función de las indicaciones de la Superintendente.</li></ol>

## 2.1. Labor sustantiva.

La labor sustantiva del cargo de Intendente General de Valores en la Sugeval, la he dividido en las siguientes labores de planeación, de ejecución, de coordinación y de gestión del talento humano.

Labor sustantiva de planeación. Para el caso concreto del Plan Estratégico Sugeval 2014-2017, no participé de la formulación de dicho plan, pues al momento de mi incorporación a la Sugeval, dicho plan estratégico ya se encontraba formulado y aprobado por parte del CONASSIF. Pero dada la delegación de implementar la ejecución del plan estratégico, se procedió a revisar la planificación de cada uno de los proyectos que conformaban el portafolio de proyectos estratégicos.

Se estableció la instrucción de que en la fase de planificación de los proyectos se utilizará la Metodología de Marco Lógico (MML), con el propósito de facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos, particularmente, para elaborar la Estructura Analítica del Proyecto (EAP) y de esta forma identificar las diferentes actividades a realizar dentro de cada proyecto. Aspecto necesario para dar un adecuado seguimiento al grado de ejecución del plan estratégico.

Mientras, que para el Plan Estratégico Sugeval 2019-2022, participé en la formulación de dicho plan. En primer lugar, se me encomendó por parte del Superintendente, la coordinación del equipo de trabajo que sería responsable del análisis del entorno (primer semestre 2017). Este análisis de entorno tuvo por objetivo identificar las oportunidades y amenazas para la Sugeval. Posteriormente, se me encomendó la coordinación de la formulación del plan estratégico. Esta coordinación se realizó entre el segundo semestre del 2017 y primer cuatrimestre del 2018.

En la formulación del nuevo mapa estratégico, la participación implicó un involucramiento en la definición de valor público, misión, visión, objetivos estratégicos, el portafolio de proyectos estratégicos y el plan de despliegue para ejecutar dicho plan estratégico.

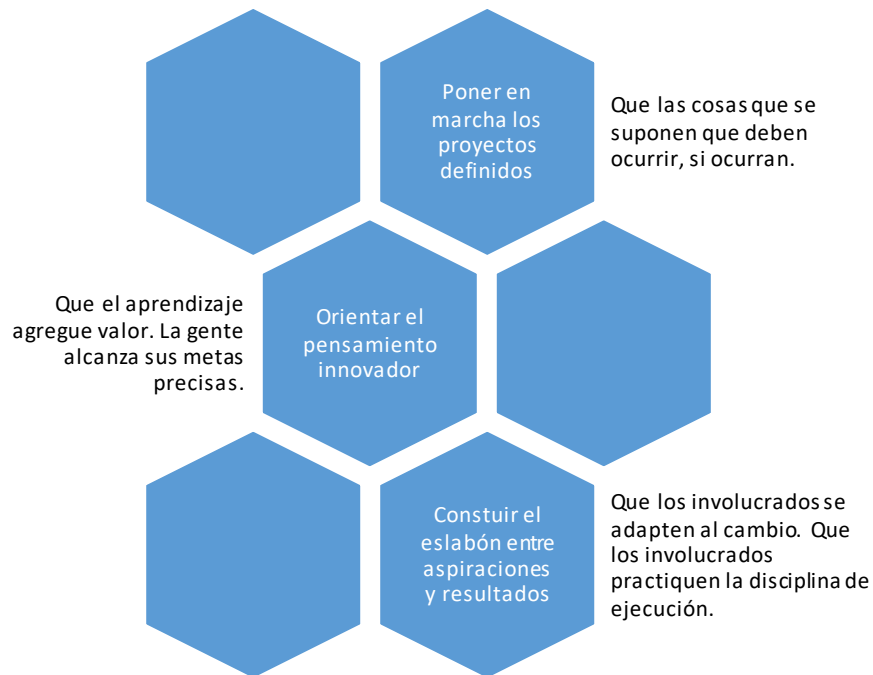
Dada la experiencia acumulada del anterior plan estratégico, en la planificación de los nuevos proyectos estratégicos se utilizó el proceso “*Administración de Proyectos Sugeval*” documentado en el sitio de calidad de la institución. Concretamente, para elaborar la carta proyecto, en la cual se establece la Estructura Detallada de Tareas (EDT) y de esta forma determinar las actividades que se realizarán en cada uno de los proyectos.

En materia presupuestaria se buscó formular anualmente las necesidades presupuestarias de la Sugeval en concordancia o vinculación con los proyectos estratégicos y objetivos operativos. Lo primero de conformidad con la EAP o EDT de cada uno de los proyectos estratégicos, mientras que con los objetivos operativos de conformidad con la planificación establecida en los diferentes Planes Operativos Institucionales (POI) anuales de la institución.

La búsqueda de tal concordancia o vinculación, fue dotar a la institución desde la planeación de un mecanismo para desplegar y desarrollar las actividades programadas. Esta labor sustantiva de planeación aseguró en buena medida el proceso de transformación que se establecieron en los planes estratégicos.

Labor sustantiva de ejecución. Como se explicó anteriormente, una de las funciones delegadas fue la implementación de los planes de ejecución de cada uno de los planes estratégicos. En el siguiente gráfico se presenta de manera esquemática los propósitos que orientaron a los planes de ejecución a mí cargo.

Ilustración 1. Propósitos declarados en los planes de ejecución a cargo como Intendente.



En esta labor de ejecución, siempre se estableció de manera clara lo que se entendía por ejecución. Para lo cual se utilizó la definición de Bossidy y Charan (*El arte de la ejecución en los negocios*), la cual establece que ejecución es un proceso sistemático que involucra los siguientes aspectos: a) discutir rigurosamente los cómo y qué; b) cuestionar, dar seguimiento con tenacidad y asegurar la rendición de cuentas; c) realizar suposiciones sobre el ambiente en que se desenvuelve la organización; d) evaluar la capacidad de la organización; e) vincular la estrategia a las operaciones y personas que implementarán la estrategia; f) sincronizar a las personas y sus diversas disciplinas y g) vincular las recompensas a los resultados.

Desde mi punto óptica, para liderar la ejecución me involucre con el personal a cargo de los diferentes proyectos, se buscó lograr un cumplimiento de los objetivos propuestos para estos proyectos, me correspondió plantear preguntas difíciles a las que fue necesario dar respuesta, lo cual condujo a debatir la información y tomar decisiones, así como a determinar y discutir los diferentes riesgos que se asumirían y en qué momento asumir estos riesgos.

Adicionalmente, fue necesario buscar inculcar conductas esenciales a los diferentes líderes de los proyectos, la creación de un marco de referencia para la gestión del cambio y que las personas integrantes de los proyectos fuesen las adecuadas.

Labor sustantiva de coordinación. Dentro de la labor sustantiva de coordinación, se enmarca el rol que se asumió como director de proyectos estratégicos, que conforme al procedimiento interno de la Sugeval, este es el responsable de evaluar, tanto la planificación del proyecto como las valoraciones periódicas del estado del proyecto que el Administrador le reporte.

Tal y como se indicó anteriormente, me correspondió por delegación asumir la dirección del Proyecto de Implementación de SBR y el Proyecto de Mejoras Organizativas. Estos proyectos implicaron las siguientes responsabilidades:

- a) Asegurar que el Administrador del Proyecto aplicase la metodología de administración de proyectos.
- b) Rendir cuentas a la organización por el logro del alcance del proyecto.
- c) Asegurar que el Administrador del Proyecto mantuviese actualizadas las métricas del proyecto, con el fin de visibilizar el avance del equipo de trabajo.
- d) Supervisar el desarrollo y la calidad de los entregables del proyecto.
- e) Evaluar los informes de avance del proyecto y asegurar que el Administrador del Proyecto esté comunicando dicho grado de avance.
- f) Asegurar que el Administrador del Proyecto siguiese la mejor estrategia en el desarrollo del proyecto.
- g) Ayudar en la negociación de los recursos del proyecto.
- h) Tomar las decisiones durante todo el ciclo de vida del proyecto.

De forma complementaria se buscó definir claramente los roles y responsabilidades de los miembros del equipo del proyecto, asegurar un control de cambios efectivo dentro del proyecto, generar la proactividad del equipo de trabajo, promover la comunicación, generar una actitud hacia el riesgo y orientar respecto a las lecciones aprendidas.

Labor sustantiva de gestión del talento humano. Se buscó en todo momento, desde mi óptica, que existiese un liderazgo participativo, que el clima organizacional fuese positivo, que las relaciones se basen en la cooperación, que existiese diversidad de criterios y fuesen balanceados, que el conflicto de interés se administrase, que los objetivos fuesen claros, con roles bien definidos, la comunicación clara y transparente y una toma adecuada de decisiones por parte de todos los miembros del equipo.

De forma reiterada, se incentivó a todos los equipos de trabajo, tanto permanentes como ad hoc, a que se convirtiesen en equipos de alto rendimiento. Es decir, en equipos que les permitiese alcanzar resultados de carácter extraordinario, resultados crecientes y sostenibles en el tiempo.

Adicionalmente, se establecieron acciones para aumentar las competencias de los colaboradores de la Sugeval, mediante el impulso de planes de capacitación que guardasen relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que respondiesen a los intereses y prioridades de los diferentes participantes de las áreas de la Superintendencia.

Cuando se presentaron incidentes que afectaban el clima organizacional o las relaciones de confianza entre los miembros, se buscó la asesoría de los servicios brindados por la División Administrativa (DAD) del Banco Central de Costa Rica (BCCR), concretamente con la experiencia de los funcionarios del Departamento Gestión del Factor Humano (DGFH).



## 2.2. Cambios en el entorno durante el período de gestión.

Durante el período de mi gestión hubo cambios en el entorno que afectaron el quehacer de la Sugeval, es decir, que implicaron que la institución tuviese que adoptar nuevas prioridades. Para establecer estos cambios en el entorno se clasificarán en cinco ámbitos. Estos ámbitos son el económico, el político-social, el tecnológico y el regulatorio. A continuación se presenta un resumen de los principales cambios en el entorno durante mi gestión como Intendente de la Sugeval.

Ámbito económico. La fragilidad de las finanzas públicas costarricenses incrementó la probabilidad de ocurrencia de eventos de carácter sistémico, con el consecuente impacto en la solidez de las condiciones macroprudenciales de la economía costarricenses y las condiciones microprudenciales de los diferentes participantes del mercado de valores. Particularmente, la probabilidad de ocurrencia se incrementó considerablemente en el segundo semestre del 2018. Esto obligó a la Superintendencia a dar un seguimiento muy intensivo de las condiciones en las que operaban los mercados de deuda y monetarios, así como a las distintas interrelaciones de los diferentes participantes.

Ámbito político-social. Mi gestión como Intendente fue en el periodo en el que el país se sometió al proceso de adhesión a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Este proceso inicio formalmente en el 2015 e implicó someterse a 22 evaluaciones en distintos temas; una de estas evaluaciones correspondió a la materia de Gobierno Corporativo. Para la obtención de la aprobación por parte del Comité de Gobierno Corporativo de la OCDE, la cual se alcanzó en octubre de 2019, la Sugeval tuvo que participar activamente en la ejecución del plan de acción para alcanzar la respectiva aprobación.

Ámbito tecnológico. Durante el período de gestión se experimentó un empuje de las finanzas tecnológicas, conocidas como Fintech. Este concepto es usado para describir una variedad de innovaciones en los modelos de negocio y tecnologías emergentes que tienen el potencial de transformar la industria de servicios del mercado de valores costarricense. Este empuje ha implicado que la Sugeval tenga que estudiar el proceso de transformación que implicará la aparición de estas innovaciones en el espacio local costarricense.

Ámbito regulatorio. Del proceso de adhesión a la OCDE se derivó la necesidad de modificar leyes y reglamentos relacionados al mercado de valores. Estas modificaciones consistieron en acciones que le permitieron al país alcanzar las evaluaciones por los diferentes comités de dicha organización. En resumen las principales modificaciones en materia de regulación son las siguientes:

- Reglamento de Gobierno Corporativo en diciembre de 2016, como parte de los compromisos asumidos ante el Comité de Gobierno Corporativo de la OCDE.
- Modificación a la LRMV, para propiciar las reformas que permitan al país convertirse en signatario del Memorando Multilateral de Entendimiento (MMoU, por sus siglas en inglés), aspecto necesario para que el país no fuese considerado un país no cooperante en materia de regulación y supervisión de los mercados de valores.

- Reformas a la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y artículo 171 de la LRMV, con el propósito de aumentar las competencias de supervisión y fiscalización respecto a las labores de supervisión consolidada de las diferentes superintendencias, incluida la Sugeval.

Los anteriores cambios regulatorios, implicaron una activa participación por parte de la Sugeval en la discusión de los diferentes proyectos, reglamentarios o de ley, desde su formulación hasta la respectiva aprobación de cada uno de ellos en los órganos correspondientes.

### 2.3. Autoevaluación del sistema de control interno.

Como se indicó en el cuadro 1, una de las labores delegadas por parte del Superintendente al inicio de mi gestión, correspondió a mejorar el Sistema de Control Interno (SCI) de Sugeval. Para atender esta delegación, destine durante los primeros tres meses de mi gestión una carga de tiempo para estudiar y analizar los resultados obtenidos de los cuestionarios de Autoevaluación del SCI que se aplica internamente en la institución.

Este trabajo inicial implicó la revisión de 13 cuestionarios de autoevaluación y la programación de 13 reuniones con cada una de las áreas que respondieron el cuestionario con el objetivo de ahondar en los hallazgos identificados. Una vez estudiada y analizada la información pertinente, se clasificaron los hallazgos en dos categorías, en hallazgos a atender y hallazgos a observar.

Dentro de los hallazgos a atender, identificados en abril 2015, se tuvieron los siguientes:

- a) Aspectos referentes a la estructura organizativa. En general las personas de la organización indicaban que era necesario suministrar un mayor nivel de información para garantizar el proceso de cambios en la estructura organizativa que se había anunciado como consecuencia del plan estratégico y que se espera producto de la adopción de un marco de Supervisión Basado en Riesgos (SBR). Se consideraba que este tema se maneja únicamente al nivel de directores y demandaban un involucramiento de todos los niveles. Y se recomendaba comunicar en forma oportuna los resultados del manejo del cambio.
- b) Aspectos referentes a la gestión del archivo. Un total de 12 áreas señalaban que eso era competencia del área de Archivos Oficiales del Departamento de Información y Comunicación, que las acciones para mejorar el SCI en esta materia no era responsabilidad de estas 12 áreas.
- c) Aspectos referentes a la gestión de Tecnología de Información (TI). La totalidad de las áreas señalaban que la gestión de TI era responsabilidad del Departamento de TI, el cual había sido integrado a la División de Servicios Tecnológicos del BCCR, y no se atribuían acciones para mejorar el SCI en dicha materia.

Mientras que en los hallazgos a observar, se identificaron los siguientes:

- a) Aspectos referentes al ambiente de control. Las personas de la organización indicaban que no existían indicadores para medir el logro de los objetivos o metas. Que no había claridad sobre la existencia y aplicación de mecanismos para llevar el

control de resultados en cuanto a tiempos y eficiencia por productos y áreas. Que la rendición de cuentas se limitaba al cumplimiento del POI. Se recomendaba incrementar las capacidades respecto a planificación, revisión de procesos y atención de pendientes.

- b) Aspectos referentes a la idoneidad del personal. Se identificó dos aspectos relevantes, una identificación de necesidades de capacitación en temas de riesgos y nuevos enfoques de supervisión. Un segundo aspecto fue la no observancia del Área de Gestión Administrativa como la coordinadora de temas de recursos humanos.
- c) Aspectos referentes a la valoración de riesgos. Del cuestionario se extrajo el señalamiento de falta de habilidades para llevar a cabo una gestión de riesgos y la constante reprogramación de las medidas que surgen de las diferentes valoraciones de riesgo.

Al momento de escribir este informe, es decir, al final de mi gestión, la autoevaluación del SCI se caracteriza por la siguiente situación.

- a) Aspectos referentes a la estructura organizativa. Se continúan presentando niveles de preocupación por parte de las personas de la organización respecto a los cambios organizacionales que se desarrollarán en el futuro de la Sugeval, concretamente, como resultado de la puesta en marcha del marco de SBR. Otro aspecto, que motiva estos niveles de preocupación obedecen al interés de pasar de un esquema de cuatro superintendencias a un único regulador y supervisor financiero, conforme lo han manifestado diversas autoridades del país.
- b) Aspectos referentes a la valoración de riesgos. De los cuestionarios aplicados se extrae que es necesario aumentar la facilidad para acceder a la información sobre los riesgos institucionales según el área de interés. Asimismo, que es necesario aumentar las capacidades de análisis de datos históricos de la información sobre los riesgos y los resultados de las valoraciones de riesgos.
- c) Aspectos referentes a la gestión de TI. A pesar de los esfuerzos realizados por aumentar las capacidades de la Sugeval para gestionar sus procesos de transformación, mejoras y operaciones en materia de TI, todavía persiste una brecha en el grado de madurez deseado, que indicarían que existen acciones que pueden ser llevadas a cabo para mejorar el SCI.
- d) Aspectos referentes al ambiente de control. De la misma manera que el punto anterior, aún persisten brechas en el ambiente de control respecto al nivel de madurez deseado. Con lo cual, existen acciones que pueden ser adoptadas para mejorar el SCI.

Debido a que la administración activa es la que debe ejecutar en primera instancia las diferentes acciones para mejorar el SCI. Al momento de escribir este informe, la Sugeval se encuentra en un proceso de identificación de las brechas respecto a diferentes grados de madurez, de forma que le permitan dirigir diferentes acciones para mejorar en materia de gobierno corporativo, riesgo y cumplimiento institucional.

#### 2.4. Acciones sobre el sistema de control interno.

Puesto que la razón de ser del SCI es propiciar el logro de los objetivos de la organización a diferentes niveles. Las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno, se agrupan en cuatro áreas, las cuales son acciones de planeación, ejecución, seguimiento y análisis de resultados. Las acciones son las siguientes:

##### a) Planeación

- Se mejoró el procedimiento de formulación POI-Presupuesto. Dentro de las mejoras están la forma secuencial en que se debe elaborar los dos instrumentos. En primer lugar, se requiere elaborar el POI y con base en este formular en una segunda fase la propuesta presupuestaria institucional. Adicionalmente, se aumentó la relación o vinculación entre los objetivos estratégicos, metas y tareas de la institución.
- Se elaboraron planes de acción anuales para dar contenido a los programas a) *Fortalecimiento de la regulación y supervisión microprudencial* y b) *Supervisión basada en riesgos en las entidades reguladas en el Sistema Financiero Costarricense*, ambos incorporados en los respectivos Planes Nacionales de Desarrollo (PND) de las dos últimas administraciones del Poder Ejecutivo costarricense.
- Tanto para los proyectos estratégicos como proyectos operativos, se contó con la respectiva carta proyecto y por ende con la definición del correspondiente plan de trabajo de cada proyecto.
- En el procedimiento administración de la capacitación se estableció la forma en que se debe diseñar el plan de capacitación anual de la Sugeval.

##### b) Ejecución

- Se controlaron los tiempos de entrega previamente establecidos en los diferentes planes de acción.
- Se incentivó que los diferentes grupos de trabajo, que se conformaron en la Sugeval, se convirtiesen en equipos de alto desempeño para aumentar los niveles de ejecución de estos.
- Se promovió una cultura de gestión del cambio, pues se instauraron abiertamente equipos para facilitar esta gestión y promover formas diferentes de realizar las cosas dentro de la organización.
- Se propició una cultura de gestión del riesgo. En primer lugar, se instauró la práctica de registrar los incidentes de riesgo operativo que se experimentaban en la organización. Estos incidentes de riesgo operativo debían ser evaluados y determinar el impacto en la ejecución de las labores ordinarias, y de forma complementaria proponer las medidas de administrar para mejorar la ejecución de las labores.

- Se promovió que la ejecución de actividades estratégicas y operativas fuese congruente con la ejecución de las respectivas partidas presupuestarias, conforme a la formulación del POI-Presupuesto.
- Se establecieron mecanismos de rendición de cuentas o estado de situación de los aspectos pendientes, tanto para los directores de cada área de trabajo, como para los diferentes grupos de trabajo internos que se establecieron en la organización.
- Se estableció un procedimiento para brindar a la alta dirección, los elementos de juicio necesarios y requeridos para tomar decisiones y acciones, por parte del jerarca de la institución.
- Se supervisó la ejecución de los aspectos delegados por cada uno de los Superintendentes con los que realice mi gestión.

c) Seguimiento

- Se establecieron procedimientos para controlar el avance y dar seguimiento a los temas y tareas relacionados con los planes de trabajo de las diferentes áreas de la organización, así como de los Comités y Comisiones conformados en la institución.
- Se aumentó la frecuencia de seguimiento sobre la ejecución presupuestaria por parte del Despacho, este seguimiento consistió en revisiones mensuales con la finalidad de determinar a través del grado de uso de los recursos financieros el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Se aumentó el nivel de seguimiento por parte del Despacho, respecto al grado de atención de los diferentes planes de acción que se derivaban de la atención de las recomendaciones vertidas en los diferentes informes elaborados por la Auditoría Interna.
- De igual forma, se brindó seguimiento a las medidas de administración que surgieron de las diferentes valoraciones de riesgo, así como de las medidas de administración producto de las valoraciones de los incidentes de riesgo operativo que se presentaron durante mi gestión. Estas labores de seguimiento, también se extendieron al seguimiento de las medidas de administración que surgieron consecuencia de la autoevaluación de control interno.
- Se inculcó a los diferentes directores de proyecto, la necesidad de asumir de forma plena la responsabilidad de seguimiento de cada uno de los proyectos estratégicos encomendados.

d) Resultados

- Se promovió una cultura enfocada al logro, para lo cual se buscó definir para cada aspecto que se deseaba alcanzar, el correspondiente indicador de desempeño, que permitiese de manera transparente mostrar si se estaba alcanzado el logro propuesto o programado.

- Se analizó cada uno de los resultados logrados por cada una de las divisiones, departamentos o áreas de la Sugeval.
- Se recomendó realizar las variantes correspondientes a los planes de acción, si los resultados esperados no estaban siendo alcanzados o si se presentaban una desviación importante respecto al indicador meta establecido.
- Se rindió cuentas a los respectivos Superintendentes de cada uno de los resultados logrados, en virtud de las funciones y acciones delegadas.

## 2.5. Principales logros.

Los principales logros alcanzados durante mi gestión de conformidad con la planificación estratégica de la Sugeval, se centran en la adopción de un marco de SBR y mejoras en la gestión organizacional.

### a) Adopción de un enfoque de SBR

Dentro del anterior plan estratégico (2014-2017) y en el actual se consignó el Proyecto de Implementación de SBR. El informe final del proyecto indica que se logró la transformación del proceso de supervisión de las entidades reguladas, concretamente, para puestos de bolsa, sociedades administradoras de fondos de inversión y bancos custodios.

En términos generales, el principal logro en esta materia es que se fortaleció el marco de referencia y procesos de SBR para Sugeval, el cual servirá para mejorar la eficiencia y efectividad para llevar a cabo las labores de autorización, regulación y supervisión del mercado de valores costarricense.

Concretamente, se logró evaluar y mejorar el marco de referencia de la Sugeval en materia de SBR. En la construcción de este nuevo marco se desarrollaron los métodos y herramientas de supervisión, los cambios necesarios en los procesos de supervisión, los procesos de aseguramiento de la calidad que se deben seguir en las labores de supervisión. Asimismo, se desarrolló y se implementó la estrategia de comunicación y consulta con las diversas partes interesadas.

Se puede establecer que los impactos principales de adoptar un marco de SBR son los siguientes:

- Se modifica sustancialmente el Marco de supervisión de Sugeval, para orientar la fiscalización del mercado de valores mediante el conocimiento y evaluación de los riesgos presentes en la operación de las entidades reguladas que participan en el mercado.
- Producto de este renovado Marco de SBR, se ha modificado la gobernanza y la estructura funcional de supervisión en la superintendencia, para adecuarla a las nuevas necesidades que permiten poner en marcha la nueva metodología.

- Los procesos de supervisión fueron sometidos a una reingeniería y el proyecto mediante un entregable define el macroproceso de supervisión y los subprocesos asociados, bajo el enfoque de SBR. Adicionalmente, se incluyen las herramientas para poner en ejecución el modelo (descriptivos, las guías de trabajo, formularios, etc.).

Si bien no se conoce ni la cuantía ni el plazo, sí se espera una reducción de costos de operación de Sugeval, puesto que el modelo SBR busca la eficiencia en el proceso de supervisión, asignando los recursos según los niveles de riesgo conocidos de las entidades supervisadas, y moderar los esfuerzos de supervisión sobre aquellas entidades con niveles de riesgo bajo.

#### b) Mejoras en la gestión organizacional

En materia de mejoras a la estructura organizacional interna, se tienen los siguientes logros:

Mejora continua de los procesos. Durante mi gestión se mejoraron de forma continua y sostenida los diferentes procesos de la organización. En total se modificaron 6 procedimientos existentes y se generaron 14 procedimientos con su primera versión documentada en el sitio de calidad.

Impulso para adoptar una cultura de gestión de proyectos. Se generaron las condiciones dentro de la organización para adoptar buenas prácticas por parte de los equipos responsables de los proyectos, en cada una de las diferentes fases de un proyecto. Un aspecto vital, consistió en la construcción de equipos de alto desempeño. Esto fue complementado con un aumento de las capacidades para gestionar proyectos, mediante eventos de capacitación.

Fortalecimiento de la cultura de transparencia y rendición de cuenta. Se instauró la herramienta de panel de control, en conjunto con el POI y seguimiento a proyectos estratégicos, lo que permitió fortalecer los esquemas de control, que derivaron en mayores niveles de transparencia y rendición de cuentas.

Fortalecimiento de la estructura orgánica. Se revisó, discutió y se aprobaron cambios en la estructura orgánica, en los descriptivos y perfiles de puestos, para adecuar a la organización a las demandas en el entorno y la regulación. Es probable que en los próximos meses estos cambios se empiecen a percibir en las áreas relacionadas con las actividades principales de la Sugeval.

## 2.6. Estado de los proyectos.

Al inicio de mi gestión, el portafolio de proyectos estratégicos existentes en la organización eran los siguientes: a) Optimización del proceso de autorización de nuevos emisores, b) Optimización de la gestión de cumplimiento, c) Optimización de los requerimientos y difusión de la información de la industria, d) Implementación de SBR, e) Optimización de los procesos de la División de Supervisión de Mercados e Intermediarios (DSMI) y f) Revisión del Marco Normativo. Los anteriores proyectos formaban parte del Plan Estratégico Sugeval 2014.2017.

Los primeros tres alcanzaron sus respectivos alcances en porcentajes mayores al 90% y se fueron finalizados dentro del plazo asignado en la programación estratégica, en fechas diferentes pero con anterioridad a diciembre del 2017. El proyecto relacionado con los procesos de la DSMI alcanzó un 85% del alcance propuesto, debido a que se logró un 100% en 11 entregables y un 0% en 2 entregables. Mientras que el proyecto relacionado con la revisión del marco normativo alcanzó un porcentaje menor al 50%. Por último, con respecto al proyecto de implementar SBR se decidió incorporarlo dentro de la programación estratégica del 2019-2022, con fecha de finalización en enero del 2020.

Al final de mi gestión, el portafolio de proyectos que forman parte del Plan Estratégico Sugeval 2019-2022, son los siguientes: a) Desarrollo y fortalecimiento del mercado, b) Mejora al modelo de información y comunicación, c) Inclusión financiera, d) Mejora regulatoria, e) Implementación de SBR y f) Mejoras organizativas. De los anteriores proyectos, me correspondió asumir el rol de director de proyecto con los dos últimos.

El proyecto relacionado con la implementación de SBR, se finalizó en enero 2020 y coincide con la finalización del periodo de cinco años que se estableció en el artículo 4 del acta de la sesión 1142-2014 del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), celebrada el 11 de diciembre del 2014.

Al 20 de enero de 2020, el grado de cumplimiento del proyecto se estableció en un 97,6%. El 2.4% no logrado es consecuencia de que SBR Emisores alcanzó un grado de cumplimiento del 82%, mientras que SBR Negociación & Post contratación alcanzó un grado de cumplimiento del 78%.

Estas dos actividades, tiene temas pendientes que deben ser concluidas. Las más importantes son concluir el plan piloto y ajustar la metodología propuesta en virtud de las lecciones aprendidas de la puesta en marcha de los planes piloto.

De igual forma, el proyecto relacionado a mejoras organizativas se programó para finalizar en enero 2020. Pero al momento de escribir este informe se tienen un grado de cumplimiento del proyecto aproximado del 65%. Este proyecto no fue posible finalizarlo en su tiempo establecido principalmente, porque las actividades de mejora organizativas en las áreas de supervisión, asesoría jurídica y oferta pública, experimentaron un retraso respecto a su programación.

Actualmente, se está en el estudio de cargas de trabajo de las áreas de supervisión, estudio base necesario para definir la estructura organizativa que debe ser establecida para realizar una adecuada implementación del marco de SBR. Con lo cual, este proyecto requiere ser revisado, para que la persona que se designe como director de proyecto pueda darle continuidad a las tareas que se encuentran en retraso.

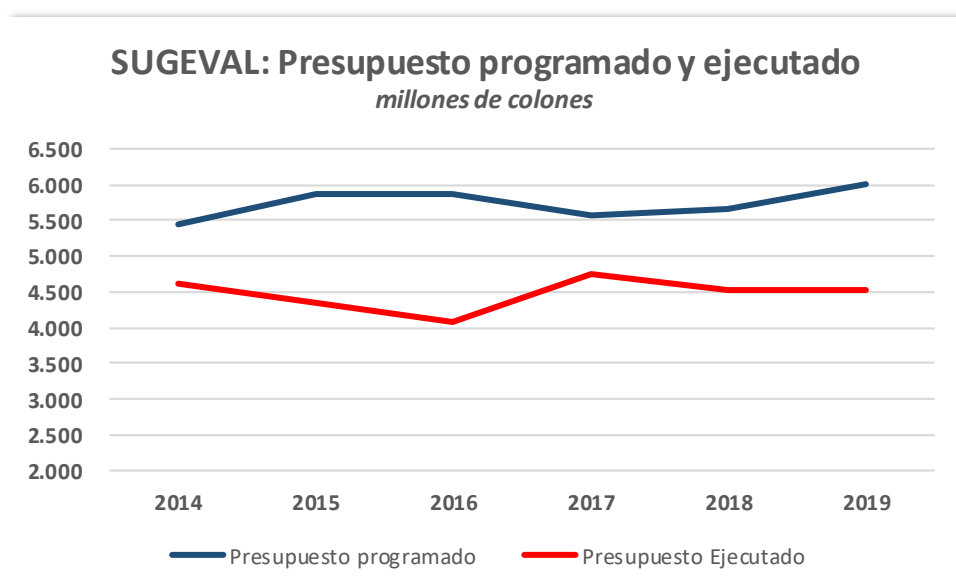
El resto de proyectos se encuentran en ejecución y dentro de los plazos establecidos en sus respectivas cartas de proyecto.

Por último, respecto a los proyectos operativos relacionados con la gestión de TI se coordinó con la persona designada para continuar con dicha responsabilidad.



## 2.7. Administración de los recursos financieros.

Durante mi gestión, la administración de los recursos financieros se concentró en la gestión de los recursos y el control de las cuentas presupuestarias. Las acciones en materia de recursos financieros se basaron en una política de racionalidad y austeridad en el gasto. En términos numéricos, el porcentaje de ejecución presupuestaria en el 2014 fue de un 85%, mientras que para el 2019 fue de un 75%. En el siguiente gráfico se puede observar la evolución de los montos registrados de presupuesto programado y presupuesto ejecutado. De igual forma, el número de funcionarios bajo de 116 plazas en el 2015 a 87 plazas en el 2019.



En el siguiente cuadro se presenta un detalle para el periodo 2015 – 2019 de los principales rubros que componen el presupuesto de la Sugeval en términos del gasto efectivamente realizado al cierre de cada año y su correspondiente porcentaje de ejecución (cifras en millones de colones).

*Cuadro 2. Cuadro de ejecución presupuestaria en Sugeval, período 2015-2019.*

	2015		2016		2017		2018		2019	
	Monto	% Ejecución	Monto	% Ejecución	Monto	% Ejecución	Monto	% Ejecución	Monto	% Ejecución
<b>Remuneraciones</b>	2.801,1	78%	2.447,0	85%	2.523,3	79%	2.626,6	80%	2.667,2	80%
<b>Servicios</b>	1.393,3	66%	1.540,3	64%	2.087,5	95%	1.823,7	84%	1.791,7	73%
<b>Materiales y suministros</b>	16,9	62%	12,1	54%	17,5	79%	13,0	64%	10,4	64%
<b>Bienes duraderos</b>	43,0	82%	23,7	81%	11,5	87%	13,1	66%	14,2	82%
<b>Transferencias corrientes</b>	77,4	68%	54,1	59%	107,8	70%	46,5	59%	45,0	31%
<b>Total</b>	<b>4.332,3</b>	<b>74%</b>	<b>4.077,2</b>	<b>69%</b>	<b>4.747,6</b>	<b>85%</b>	<b>4.523,1</b>	<b>80%</b>	<b>4.528,5</b>	<b>75%</b>

Un aspecto a resaltar en el manejo presupuestario es el constante análisis, evaluación y mejora en la determinación de los pagos de los servicios administrativos que presta el BCCR a la Sugeval. Dentro de este rubro se incluye los costos directos e indirectos que incurren las diferentes áreas del BCCR que proveen servicios a la institución. Durante mi gestión, se trabajó de forma muy activa con los funcionarios del BCCR para precisar y definir de mejor manera los diferentes inductores y su respectiva aplicación en la formulación y ejecución presupuestaria.

## 2.8. Sugerencias para la buena marcha.

Los aspectos sobre los cuales se hacen sugerencias para la buena marcha, están relacionados con aspectos de compensación y liquidación de valores y la puesta en marcha del marco de SBR.

### a) Compensación y liquidación de valores.

Es necesario que la Sugeval aumente sus capacidades y conocimiento acerca de la infraestructura existente para la compensación y liquidación de los mercados de valores. Tal y como se señala en el informe de Revisión de la Estabilidad del Sector Financiero (FSSR, por sus siglas en inglés), se debe mejorar la gestión de los incumplimientos en la liquidación en la etapa de post-negociación, pues en opinión de los responsables del estudio se requiere “una revisión exhaustiva mediante el establecimiento de mecanismos específicos para gestionar los déficits de efectivo y de valores. Estos mecanismos deberían funcionar en el entorno de post-negociación, y no en el de negociación, como ocurre en la actualidad. Para tales fines, se recomienda crear una entidad de compensación y liquidación separada de la BNV, como lo contempla la Ley”. Las mejoras en materia de compensación y liquidación, en mi opinión, tendrán un impacto en la profundidad del mercado secundario de deuda, sea público o privada.

### b) Puesta en marcha del marco de SBR.

La Sugeval es la última superintendencia en adoptar un marco de SBR, las otras tres superintendencia ya tienen algunos años de haber adoptado este marco de supervisión. Una sugerencia para la buena marcha, es que en el futuro próximo será necesario que las cuatro superintendencias busquen un proceso de estandarización o normalización de cada uno de los marcos de SBR implementados, de forma que se pueda escalar y mejorar las experiencias en la aplicación de esta metodología de supervisión. Este proceso de estandarización debería ser patrocinado desde el más alto nivel, es decir, Co-nassif y Superintendentes, y con el apoyo de los Directores de Supervisión de cada una de las superintendencias.

## 2.9. Observaciones sobre otros asuntos de actualidad.

Un asunto de actualidad que debería analizar la Sugeval, es la clarificación del perímetro de regulación en materia de conformación de grupos financieros y grupos económicos, particularmente la diferencia de labores de supervisión según el grupo y las implicaciones

en los mandatos que se le establecen a Sugeval. Este es un aspecto que debe ser abordado de manera individual y conjunta con el resto de superintendencias, de forma que se pueda hacer más efectiva una supervisión consolidada en el país. Aspecto que complementará lo señalado respecto a la puesta en marcha de un marco de SBR en la Sugeval.

Otro asunto de actualidad es que la Sugeval debe continuar con sus esfuerzos por convertir al país en signatario del MMoU, para lo cual requiere establecer una estrecha colaboración por parte de la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef).

Por último, la Sugeval debe mantener una constante participación en la discusión de temas de finanzas tecnológicas y disruptivas, por los evidentes impactos que estas innovaciones tendrán en los modelos de negocio de las entidades que participan en el mercado de valores costarricense.

#### 2.10. Estado actual del cumplimiento de disposiciones de la Contraloría General de la República.

Durante mi gestión como Intendente General de Valores, las únicas disposiciones recibidas por parte de la Contraloría General de la República (CGR), correspondieron al cumplimiento de mi parte como declarante para brindar información sobre mi situación patrimonial en el Sistema de Declaraciones Juradas de Bienes. Al momento de escribir este informe, el estado actual de estas disposiciones es de un 100% de cumplimiento en el registro de dichas declaraciones en el correspondiente sistema.

#### 2.11. Estado actual del cumplimiento de disposiciones de algún otro órgano de control externo.

Durante mi gestión como Intendente General de Valores no se recibió comunicaciones con disposiciones de algún otro órgano de control externo.

#### 2.12. Estado actual del cumplimiento de recomendaciones de Auditoría Interna.

Durante mi gestión se le brindo seguimiento a todos los informes emitidos por la Auditoría Interna, informes cuyos responsables estaban distribuidos en las diferentes áreas de la Sugeval. Este seguimiento fue una de las tareas delegadas por parte de cada uno de los Superintendentes con los que trabajé, en esta labor asigné un gran interés y esfuerzo por buscar la implementación de las diferentes recomendaciones que se derivan de los estudios de auditoría.

En términos generales, conforme a los resultados de seguimiento a las recomendaciones por parte de la Auditoría, esta comunicó el 10 de diciembre que con corte al 30 de setiembre de 2019, la Sugeval ha concluido 470 recomendaciones, ha desestimado 25, se encuentran en desarrollo 13 y en el estado de vencidas e implantadas 27.

Como parte del seguimiento, en algunas oportunidades me correspondió asumir la responsabilidad de atender de manera directa la atención de las recomendaciones

emanadas por parte de la Auditoría Interna. Los estudios en los que me correspondió asumir dicha labor son los siguientes:

- Estudio especial con el objetivo de realizar un diagnóstico del grado de implementación de la SBR (2012).
- Estudio sobre manual general de organización y funciones de la superintendencia (2013).
- Estudio sobre el proceso de emisión de normativa (2015).
- Estudio relacionado con la implementación del modelo de SBR (2015).
- Estudio sobre Sistema Gestión de Calidad en Sugeval (2015).
- Estudio especial en relación con la integración de los departamentos de TI a la DST del BCCR (2016).
- Estudio con el objetivo de realizar diagnóstico de control interno y el gobierno corporativo (2016).
- Estudio con el objetivo de evaluar el control interno, la administración de riesgos y la gestión de los procesos de gestión estratégica y gestión de riesgos de TI (2016).
- Estudio para evaluar el marco institucional de la ética (2017).
- Estudio sobre el marco de gestión de TI y administración de arquitectura empresarial (2017).
- Estudio sobre solicitudes de cambio en los sistemas de información de Sugeval, cuya resolución se efectúe a través de los servicios brindados por la DST (2018).
- Estudio sobre proceso de ejecución presupuestaria de la Sugeval periodo 2016 (2018).
- Estudio gestión de las actividades de supervisión extra-situ (2018).
- Estudio sobre proyecto de implementación SBR (2019).

Al momento de escribir este informe, hay 16 recomendaciones pendientes relacionadas con los informes anteriores. A continuación se desglosa el número de recomendaciones según el estudio:

- Estudio especial con el objetivo de realizar un diagnóstico del grado de implementación de la SBR (2).
- Estudio sobre manual general de organización y funciones de la superintendencia (1).
- Estudio relacionado con la implementación del modelo de SBR (1).
- Estudio especial en relación con la integración de los departamentos de TI a la DST del BCCR (1).
- Estudio con el objetivo de evaluar el control interno, la administración de riesgos y la gestión de los procesos de gestión estratégica y gestión de riesgos de TI (1).
- Estudio sobre el marco de gestión de TI y administración de arquitectura empresarial (1).
- Estudio sobre solicitudes de cambio en los sistemas de información de Sugeval, cuya resolución se efectúe a través de los servicios brindados por la DST (2).
- Estudio sobre proceso de ejecución presupuestaria de la Sugeval periodo 2016 (4).
- Estudio gestión de las actividades de supervisión extra-situ (2).
- Estudio sobre proyecto de implementación SBR (1).

De las 16 recomendaciones pendientes de atención, 4 recomendaciones vinculadas a los informes relacionados a TI se solicitarán que su estado pase a atendidas en el próximo informe semestral, consecuencia de la aprobación y firma de los Acuerdos de Nivel de Servicios (ANS) entre esta Superintendencia y el BCCR. Por otra parte, producto de la finalización del Proyecto de Implementación de SBR, se solicitará que las 3 observaciones relacionadas a supervisión se den por atendidas y cumplidas en el próximo informe semestral. Por tanto, quedan en proceso de atención 9 recomendaciones de la Auditoría Interna.

-----Última línea-----