

PLAN ESTRATÉGICO 2015-2018

Actualizado Agosto, 2016
Agosto, 2014

La información contenida en este documento
corresponde al resumen del Plan Estratégico 2015-
2018 y es de uso interno del Banco Central de Costa

1. Resumen Ejecutivo

1.1 ¿Quiénes somos?

El Banco Central de Costa Rica (BCCR) es una institución autónoma de derecho público que forma parte del Sistema Bancario Nacional y es regulada por la Ley Orgánica (N° 7558) del 27 de noviembre de 1995.

La Ley dispone como objetivos principales del BCCR el mantener la estabilidad interna y externa de la moneda nacional y el asegurar su conversión a otras monedas.

Adicionalmente, establece a la Institución los siguientes objetivos subsidiarios:

- a) Promover el ordenado desarrollo de la economía costarricense, a fin de lograr la ocupación plena de los recursos productivos de la Nación, procurando evitar o moderar las tendencias inflacionistas o deflacionistas que puedan surgir en el mercado monetario y crediticio.
- b) Velar por el buen uso de las reservas monetarias internacionales de la Nación para el logro de la estabilidad económica general.
- c) Promover la eficiencia del sistema de pagos internos y externos y mantener su normal funcionamiento.
- d) Promover un sistema de intermediación financiera estable, eficiente y competitivo.

1.2 Situación económica actual

En los últimos años el Banco Central de Costa Rica ha logrado reducir significativamente la tasa de inflación, ubicando ésta dentro del

rango meta definido en la programación macroeconómica de cada año, con lo que el desvío de este indicador con respecto a la inflación de largo plazo de los principales socios comerciales se ha reducido, situación que está en línea con el objetivo estratégico asociado a la estabilidad interna.

Aun cuando la inflación en el primer semestre del 2014 se ubicó dentro del rango meta, a partir de marzo se ha notado una aceleración y las previsiones señalan que existe una alta probabilidad de que en algunos meses la inflación local se desvíe de manera transitoria del rango meta.

En la revisión del programa macroeconómico 2014-2015, aprobada el 30 de julio del 2014, la Junta Directiva del Banco acordó mantener la meta de inflación en el rango de 4 ± 1 punto porcentual considerando que las perturbaciones en la inflación son de carácter transitorio, prevaleciendo una visión de mediano plazo dirigida a buscar inflaciones bajas y estables.

En cuanto a los objetivos de estabilidad externa y libre conversión de la moneda, conviene anotar que en el período 2010 - 2014 el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos fue financiado en su totalidad con recursos externos de mediano y largo plazo bajo la modalidad tanto de inversión extranjera directa como de endeudamiento externo. La afluencia de recursos permitió incrementar las reservas internacionales netas, alcanzando al cierre del I semestre del 2014 un saldo de \$7.494,0 millones, equivalente a 14,6% del producto interno bruto, razón cercana al límite superior del rango definido como satisfactorio.

En el 2014 el Banco Central ha actuado dentro de un contexto en que la economía mundial continuó con un crecimiento moderado, resultado del lento proceso de recuperación en países avanzados y de la desaceleración en naciones emergentes. Además, los mercados financieros internacionales mostraron una relativa estabilidad, toda vez que habían reaccionado de manera anticipada en el 2013, en particular ante el retiro gradual del estímulo monetario por parte del Banco de la Reserva Federal de los Estados Unidos de América, proceso que inició en enero del 2014. Internamente, persiste el alto déficit fiscal que reduce los grados de libertad para la ejecución de la política monetaria. Como aspecto positivo, el crecimiento económico en torno al 4% no ha estado generando presiones de demanda agregada sobre la inflación.

Es importante anotar que, las proyecciones económicas para el 2015 muestran una reducción en el ritmo de crecimiento económico con respecto a los años previos, fundamentada en el retiro de operaciones de manufactura de la empresa Intel y la menor inversión en obra pública, situación que debe ser revertida en los siguientes años.

En el contexto interno, persiste un déficit fiscal creciente e insostenible (se estima en un 6,5% del PIB en el 2015), que representa una amenaza para la estabilidad macroeconómica del país. El tamaño de los desbalances fiscales ejerce presiones para que suban las tasas reales de interés y el premio por riesgo país, asimismo podría afectar negativamente las entradas de capitales de largo plazo, la rentabilidad de las inversiones, desacelerar o contraer la actividad económica, con el consiguiente efecto en el nivel de empleo. Es un elemento que presiona la inflación al alza.

En la propuesta del plan estratégico no se consideró la reducción del desbalance fiscal, que permitiera la disminución de la presión que sobre los mercados financieros locales podría tener el financiamiento de ese déficit y la lenta convergencia de las expectativas inflacionarias a la meta de inflación.

En el contexto externo, tal como lo establece la revisión del programa macroeconómico vigente “... las proyecciones de crecimiento de la economía mundial para el bienio 2014-2015 mejoran en relación con el 2013, los organismos financieros internacionales no descartan una recaída...”, producto del retiro gradual del estímulo monetario en Estados Unidos; la desaceleración de la actividad económica en los países emergentes; y la probabilidad de deflación en la zona del euro.

Si bien no se citan los elementos del contexto externo que incidirían específicamente en cada año de vigencia del plan estratégico propuesto, es necesario tomar en cuenta lo que se detalla en la matriz de análisis FODA, especialmente considerando que la economía costarricense es pequeña y abierta y, como tal, está altamente expuesta a lo que suceda en la economía internacional y que en los últimos años ha registrado cambios importantes en cortos períodos de tiempo.

Un análisis más detallado de la situación económica actual se encuentra en el documento Revisión del Programa Macroeconómico¹ vigente.

1.3 Estructura organizacional actual

En la actualidad, el Banco Central de Costa Rica funciona bajo la dirección de una Junta Directiva, cuyos miembros son nombrados por el Consejo de Gobierno, y a excepción del Presidente y el Ministro de Hacienda, son ratificados por la Asamblea Legislativa. La duración de los nombramientos es por períodos de noventa meses, sin embargo en el caso del Presidente y el Ministro de Hacienda el nombramiento es por cuarenta y ocho meses.

El Presidente del Banco Central de Costa Rica tiene la máxima representación del Banco, en materia de Gobierno y en el manejo de sus relaciones con otras instituciones y organismos internacionales.

La Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica designa al Gerente, a propuesta del Presidente del Banco, con el voto favorable de no menos de cinco de sus miembros. El Gerente es el responsable de la gestión administrativa del Banco, de acuerdo con la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica y los encargos que disponga la Junta Directiva.

La Superintendencia General de Entidades Financieras, la Superintendencia General de Valores, la Superintendencia de Seguros y la Superintendencia de Pensiones funcionan

bajo la dirección de un órgano denominado Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif). El Consejo está integrado por cinco miembros, designados por la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, el Ministro de Hacienda o, en su ausencia, un Viceministro de esa cartera y el Presidente o el Gerente del Banco Central de Costa Rica.

La organización del Banco se compone de:

- Junta Directiva
- Gerencia
- Auditoría Interna
- Divisiones
- Departamentos
- Áreas

En la estructura organizacional del Banco, incluidos los Órganos de Desconcentración Máxima, se definen cuatro niveles que son los siguientes: Nivel Superior (Dirección Superior), Nivel Divisional, Nivel Departamental y Nivel de Área. El diagrama 1 muestra el organigrama del Banco Central, incluidos el Conassif y los Órganos de Desconcentración Máxima (ODM).

En la actualidad, se brindan algunos servicios administrativos tanto a los ODM como al Conassif, sin embargo, con algunas excepciones, cada superintendencia cuenta con áreas administrativas, de tecnología y otros temas de apoyo en forma individualizada.

¹ La revisión del Programa Macroeconómico 2014-2015 puede ser consultada en la siguiente dirección electrónica: http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/Documento_revision_PM_2014_15.pdf

1.4 Análisis del entorno (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

La Institución debe enfrentar diversas restricciones y aprovechar las condiciones favorables identificadas, para optimizar el logro de los resultados. Las restricciones provienen tanto desde la propia organización (debilidades) como del ambiente externo (amenazas). Igualmente, las condiciones favorables provienen del ámbito interno (fortalezas) y del entorno a la organización (oportunidades).

Las principales tendencias y cambios que se están planteando en el ámbito nacional e internacional -que afectan la gestión del Banco- y de las características de la situación interna que debe modificarse, mejorarse o mantenerse, se detallan en el FODA utilizado en la definición de los objetivos estratégicos, indicadores y metas propuestas para el período 2015-2018.

2. Ideas Rectoras

Las ideas rectoras (misión, visión y valores) se analizan a luz de los objetivos y funciones encomendados al BCCR por su Ley Orgánica.

Seguidamente se presentan las Ideas rectoras para el período 2015-2018.

Misión

“Contribuir al bienestar de la sociedad, al mantener la estabilidad interna y externa de la moneda, su conversión a otras monedas y coadyuvar al pleno empleo de los recursos productivos”

Visión

“Ser un banco central reconocido por la sociedad por su ética, alta capacidad técnica y actuación transparente, en el compromiso para lograr su misión”.

Para el cumplimiento de la Visión el Banco dirige sus esfuerzos a:

- ✓ Definir y ejecutar la política monetaria para lograr mantener la estabilidad interna y externa de la moneda nacional.
- ✓ Gestionar las reservas internacionales, preservando su liquidez y valor.
- ✓ Contribuir con un entorno favorable para el crecimiento de la economía.
- ✓ Promover el funcionamiento de un sistema financiero estable.
- ✓ Desarrollar y operar sistemas de pagos eficientes y seguros.
- ✓ Prestar servicios con eficacia y eficiencia, al menor costo para la sociedad.

Valores

En esta propuesta se incluyen cuatro valores: *Mejora continua, Integridad, Transparencia y Compromiso*, que se consideran fundamentales para el logro de la visión y los objetivos estratégicos del Banco. Seguidamente se presentan los valores propuestos con la explicación de lo que se debe entender, para cada uno de ellos, en el Banco.

Mejora continua: promovemos una cultura de mejora continua e incorporamos mejores prácticas en la gestión del banco, para brindar servicios de alta calidad.

Integridad: Somos confiables, actuamos con rectitud, honradez y cumplimos nuestros compromisos.

Transparencia: Promovemos la rendición de cuentas e informamos en forma clara, veraz y oportuna sobre las actuaciones.

Compromiso: asumimos con disciplina y honestidad el trabajo y las responsabilidades inherentes.

3. Pilares Estratégicos

Son orientadores estratégicos que se consideran relevantes para sustentar las ideas rectoras y definir la estrategia para el cuatrienio 2015-2018. Se proponen los siguientes pilares estratégicos:

Recursos Humanos: Impulsar un alto rendimiento del recurso humano del BCCR, desarrollando la excelencia operacional para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Procesos: Promover la gestión basada en la mejora continua e innovación de los procesos, aplicando buenas prácticas y gestión de los riesgos, orientando el logro de los objetivos propuestos así como la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Tecnología: Gestionar los servicios del Banco, por medio de la optimización de la infraestructura aumentando la eficiencia y calidad de los procesos y agregando valor a la Institución.

Comunicación: Mejorar la comprensión del funcionamiento de la economía, transmitiendo con claridad y oportunidad los mensajes relacionados con decisiones de política monetaria, cambiaria y financiera.

Diagrama 1.
Pilares estratégicos



Fuente: División Gestión y Desarrollo.

4. Objetivos estratégicos

Los resultados que se espera alcanzar al final del horizonte de planificación con la ejecución de acciones estratégicas e implementación de proyectos específicos que permitan cumplir con la misión y visión, propuestos para el cuatrienio 2015-2018, y que se encuentran vinculados a los objetivos Institucionales del Banco son los siguientes:

Para atender el objetivo institucional “Mantener la estabilidad interna de la moneda nacional”, se definió el siguiente objetivo estratégico:

Objetivo 1. Lograr que la tasa de inflación interanual local se ubique dentro del rango meta definido en el Programa Macroeconómico, congruente a su vez con el proceso de convergencia hacia la inflación de largo plazo de los principales socios comerciales.

La mejor forma en la que el BCCR puede contribuir con la sociedad es con acciones orientadas a mantener la estabilidad macroeconómica del país, para lo cual se requiere de inflaciones bajas y estables, en el tanto ello facilita la toma de decisiones de ahorro e inversión por parte de los agentes económicos, permite una asignación eficiente de los recursos productivos y mejora la equidad, debido a que la inflación afecta en mayor medida a los estratos de la población de menores ingresos.

De esta forma el Banco Central contribuye con la promoción del crecimiento económico, la generación de empleo y la estabilidad del sistema financiero costarricense. Además, la estabilidad interna del colón contribuye a crear un entorno apropiado para que los resultados en otras áreas de la política económica sean congruentes con la búsqueda de la estabilidad macroeconómica del país.

Para cumplir con el objetivo institucional: “Mantener la estabilidad externa de la moneda nacional y asegurar su libre conversión a otras monedas”, se ha definido el siguiente objetivo estratégico:

Objetivo 2 Prevenir que el país incurra en una crisis de balanza de pagos, manteniendo el déficit de la cuenta corriente en niveles compatibles con su financiamiento sostenible en el mediano y largo plazo y un nivel de reservas internacionales netas acorde con las necesidades de la economía costarricense².

Una forma en la que el BCCR puede contribuir con la estabilidad externa consiste en evitar

crisis de balanza de pagos. Para este propósito se estima necesario mantener la sostenibilidad en el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos, de forma que dicho desequilibrio no represente una vulnerabilidad frente a posibles choques externos.

Adicionalmente, para garantizar la conversión de la moneda nacional a otras monedas se requiere mantener un nivel de reservas internacionales netas (RIN) acorde al tamaño de la economía.

Las RIN constituyen un seguro ante eventuales choques externos que pongan en riesgo la capacidad del país de hacer frente a sus obligaciones con el resto del mundo, en especial para una economía que en los últimos años ha requerido hacer uso del financiamiento mediante la emisión de títulos de deuda soberana.

Con el propósito de contribuir con el objetivo institucional “Estabilidad, competitividad y eficiencia del sistema de intermediación financiera”, en este plan se propone el objetivo estratégico:

Objetivo 3 Promover un sistema financiero estable, eficiente y competitivo.

Recientemente el Banco Central ha venido tomando medidas para identificar, analizar y dar seguimiento a los riesgos sistémicos del Sistema Financiero Nacional y a partir de esto evaluar la aplicación de medidas, según sus competencias, así como plantear recomendaciones a otras entidades con capacidades en la regulación y supervisión del

² Objetivo replanteado en la revisión del Plan Estratégico del 2016.

sector financiero, con el objetivo de prevenir y mitigar estos riesgos.

Como objetivo estratégico vinculado al objetivo institucional “Promover la eficiencia del sistema de pagos internos y mantener su normal funcionamiento”, se propone el siguiente:

Objetivo 4 Reducir el costo que representa para la economía la satisfacción de sus necesidades de transacción.

Desde finales de los años noventa, el Banco Central ha venido promoviendo la modernización de las infraestructuras financieras del país para poner a disposición de la sociedad servicios de pago seguros y cada vez más eficientes, al principio actuando en el tramo del alto valor y más recientemente, en el segmento de los pagos minoristas.

Para atender el objetivo institucional “Lograr una organización interna orientada a la excelencia operacional”, se propone como objetivo estratégico:

Objetivo 5 Realizar mejoras a la estructura organizacional del Banco Central y sus Órganos de Desconcentración Máxima, así como a sus interrelaciones, con el propósito de contar con una estructura moderna y acorde a las buenas prácticas, que responda a la estrategia del Banco con eficacia y eficiencia³.

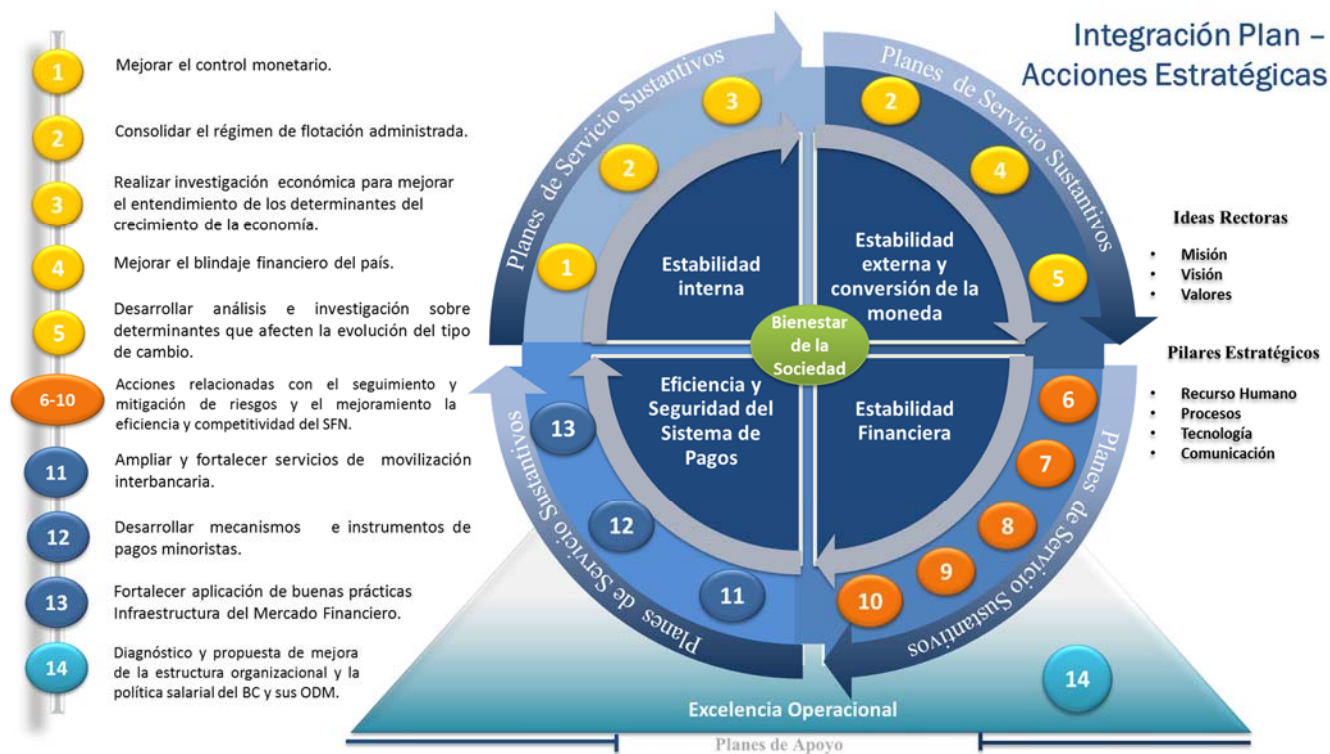
Para cumplir con ese objetivo, se requiere gestionar la Institución con un enfoque moderno, orientado al logro de los resultados y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

El siguiente diagrama presenta las acciones de las áreas sustantivas que se han definido para cumplir con los objetivos planteados para el período, con la contribución de las divisiones de apoyo, las cuales se van a ejecutar mediante los planes de servicio

³ La revisión del Plan Estratégico del 2016 replanteó la definición de este objetivo, con el propósito de enfocar los esfuerzos en el proceso de modernización de la estructura

organizacional del BCCR y sus Órganos de Desconcentración Máxima, por lo tanto se eliminan los temas operativos originalmente planteados.

Diagrama 2
Integración Plan - Acciones Estratégicas



Fuente: División Gestión y Desarrollo.