



Políticas Específicas

Sistema Integrado de
Gestión del Banco
Central de Costa Rica

HISTÓRICO DE VERSIONES Y CONTROL DE CAMBIOS A LA POLÍTICA

Versión:	Fecha de creación:	Aprobado por :	Cambios realizados:
8.0	14 de noviembre de 2024	 Aprobación Gerente del Banco Central de Costa Rica	Se ajustó la redacción de la política P-5. y se incluyeron las políticas P-6, P-7, P-8 y P-9, relacionadas con aspectos de organización y evaluación de las comisiones, comités y grupos de trabajo. Se renumera el resto de políticas.
7.0	16 Julio 2024	 Aprobación Gerente del Banco Central de Costa Rica	Establece dentro de los lineamientos de gobierno corporativo la conformación de comités, comisiones y grupos de trabajo (P-5), se adiciona la P-11 para divulgación de cambios normativos, se ajusta la numeración del resto de políticas y se cambia la redacción de la P-34.
6.0	16 de setiembre de 2022	 Aprobación Gerente del Banco Central de Costa Rica	Inclusión de un transitorio en la sección de consideraciones, para la aplicación de la política P-9. Cambios en los nombres de las dependencias según la estructura organizacional vigente. Ajuste en imágenes de las políticas P-2. y P-5. Inclusión de las políticas P-3., P-7., P-9., P-14., P-15., P-28. y renumeración de las siguientes. Ajustes de redacción en las políticas P-4., P-6. P-8., P-13. Eliminación de las políticas cuya numeración en la versión anterior era P-11. Y P-13.
5.0	29 de mayo 2020	 Aprobación del Gerente del Banco Central de Costa Rica.	Se incluyen las políticas específicas en el capítulo Análisis y Mejora del Sistema Integrado de Gestión, en el apartado III. Gestión de iniciativas de mejora, políticas de 41 a 46. Se corrige el nombre Sistema Interno de Gestión por Sistema Integrado de Gestión
4.0	12 de diciembre de 2017	 Aprobación del Director de la División Transformación y Estrategia.	Se modifica el control C-17.1 en la cual se definen los cambios mayores y menores a los procesos y la forma de autorización.
3.0	11 de setiembre de 2017	 Aprobación del Director de la División	Se incluye la política P -17 y el control C-17.1 en la cual se definen los cambios mayores y menores a los procesos y la forma de autorización.

		Transformación y Estrategia.	
2.0	06 de enero de 2016	 Aprobación del Gerente del Banco Central de Costa Rica	Se modifica el alcance de la política P-18 con el objeto de asegurar el cumplimiento del marco normativo aplicable por parte de las Divisiones del Banco Central de Costa Rica, se incluyen los controles C-18.2 y C-18.3
1.0	25 de junio de 2014	 Aprobación de la Subgerente del Banco Central de Costa Rica	Para fines de publicación y facilidad de consulta y mantenimiento, se incluyen únicamente los siguientes capítulos de las políticas específicas aprobadas: • Capítulo 1. Generalidades del Sistema Interno de Gestión. • Capítulo 2. Responsabilidad de la Dirección, apartado III Revisiones por la Dirección. • Capítulo 5. Evaluación del Sistema Interno de Gestión. • Capítulo 6. Análisis y Mejora del Sistema Interno de Gestión.
1.0	25 de Junio de 2014	 Aprobación de la Subgerente del Banco Central de Costa Rica	Política Especifica del Sistema Interno de Gestión, la cual contiene seis capítulos: • Capítulo 1. Generalidades del Sistema Interno de Gestión. • Capítulo 2. Responsabilidad de la dirección. • Capítulo 3. Gestión de los recursos. • Capítulo 4. Operación del Sistema Interno de Gestión. • Capítulo 5. Evaluación del Sistema Interno de Gestión. • Capítulo 6. Análisis y mejora del Sistema Interno de Gestión.

TABLA DE CONTENIDO

CONSIDERACIONES QUE SUSTENTAN LA EMISIÓN DE ESTAS POLÍTICAS ESPECÍFICAS	4
POLÍTICAS ESPECÍFICAS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL BANCO CENTRAL DE COSTA RICA.....	6
GENERALIDADES DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	6
I. Estructura del Sistema Integrado de Gestión	6
II. Elaboración de reglamentos, políticas de alto nivel y políticas específicas	10
III. Documentación de procesos	11
IV. Control de registros.....	14
V. Revisiones por la Dirección.....	14
VI. Rendición de cuentas sobre el Sistema Integrado de Gestión	15
EVALUACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	15
I. Evaluación del Sistema Integrado de Gestión	15
II. Evaluaciones externas	17
ANÁLISIS Y MEJORA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	17
I. Mejora continua.....	17
II. Seguimiento de encargos de Gerencia.....	18
III. Gestión de iniciativas	18

CONSIDERACIONES QUE SUSTENTAN LA EMISIÓN DE ESTAS POLÍTICAS ESPECÍFICAS

A. La Ley N° 1644, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, vigente desde el 26 de setiembre de 1953, establece en el artículo 41, inciso 8) como una de las atribuciones del Gerente y Subgerente del Banco “Autorizar con su firma, conjuntamente con el Presidente de la Junta los valores mobiliarios en serie que emita el Banco, así como los demás documentos que determinen las leyes, reglamentos de la Institución y acuerdos de la Junta”. Asimismo en el inciso 10) establece la potestad de “Delegar sus atribuciones en los Subgerentes o en otros funcionarios del Banco, salvo cuando su intervención personal fuere legalmente obligatoria”.

B. La Ley N° 7558, Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, vigente desde el 27 de noviembre de 1995 establece, en el Artículo 33.- Atribuciones del Gerente:

“El Gerente del Banco Central tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Ejercer las funciones inherentes a su condición de administrador, vigilando la organización y el funcionamiento de las dependencias puestas por la Junta bajo su autoridad, la observancia de las leyes y los reglamentos, así como el cumplimiento de los acuerdos de la Junta.*
[...]
- g. Delegar sus atribuciones, de acuerdo con lo establecido en el reglamento del Banco.*
- h. Ejercer las demás funciones y facultades que le correspondan, de conformidad con la ley, los reglamentos del Banco y otras disposiciones pertinentes.*

El Gerente tendrá la representación judicial y extrajudicial del Banco Central, con las facultades que para los apoderados generalísimos, determina el artículo 1253 del Código Civil”.

C. La Ley General de Control Interno N° 8292, vigente desde el 4 de setiembre del 2002, establece:

- i. Artículo 7. Obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno. *“Los entes y órganos sujetos a esta Ley, dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales...”.*
- ii. Artículo 8. Concepto de sistema de control interno. *“Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:*
 - a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.*
 - b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.*
 - c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.*
 - d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico”.*

D. Las Normas de Control Interno para el Sector Público, aprobadas por la Contraloría General de la República, mediante resolución del despacho de la Contralora General de la República N° R-CO-9-2009, del 26 de enero del 2009, en la norma general 1.1 establece que se *“... deben emprender las medidas pertinentes para contar con un sistema de control interno, conformado por una serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos organizacionales...”.*

- E. La Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, mediante el artículo 16 del acta de la sesión 5441-2009, celebrada el 11 de noviembre del 2009, aprobó las Políticas de Alto Nivel para los temas de riesgos, seguridad de la información, calidad, continuidad del negocio e igualdad de oportunidades y delegó en la Gerencia la potestad para gestionar los elementos que se deriven de las Políticas de Alto Nivel, políticas, controles y lineamientos.
- F. La Estructura de organización y funciones del Banco Central de Costa Rica establece como parte de las funciones de la División Transformación y Estrategia:
- i. *“Promover las soluciones tecnológicas requeridas para la puesta en operación, eficiente y eficaz de los temas de planeamiento estratégico, administración de proyectos, reorganizaciones administrativas, gestión de procesos, gestión de información, gobierno corporativo, continuidad de negocio, control interno, seguridad de la información, contraloría de servicios.*
 - ii. *Establecer el marco metodológico necesario para la aplicación del modelo gerencial, sustentado en la normativa externa vigente y las buenas prácticas que a nivel internacional se han documentado para cada área de conocimiento relacionadas con su ámbito de acción”.*
- G. La Estructura de organización y funciones del Banco Central de Costa Rica establece como objetivo general al Departamento Calidad y Mejora Continua: *“Administrar el proceso de gestión institucional de procesos, servicios, información, comunicación, gobierno corporativo, control interno, seguridad de la información, continuidad de negocios y reorganizaciones administrativas; dotándolo de metodologías, herramientas y promoviendo los cambios culturales necesarios que permitan a la Entidad alcanzar sus objetivos estratégicos”.*
- H. Para la aplicación de lo dispuesto en la política P-9 (P-10 en versión 2024). se hará sobre todos los instrumentos del marco normativo que se generen con posterioridad a la aprobación de estas políticas específicas.

POLÍTICAS ESPECÍFICAS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL BANCO CENTRAL DE COSTA RICA

GENERALIDADES DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

I. Estructura del Sistema Integrado de Gestión

- P-1.** El Banco Central de Costa Rica establece el Sistema Integrado de Gestión como modelo para garantizar el cumplimiento del marco legal y fortalecer la gestión con las mejores prácticas internacionales, promoviendo a través del sistema, una cultura organizacional que integre la planificación, la gestión de riesgos y la mejora continua de los servicios, proporcionando una seguridad razonable en la consecución de los objetivos organizacionales.
- P-2.** El Banco Central de Costa Rica establece la jerarquía documental para el ordenamiento de los documentos que regulan al Banco según se muestra en la siguiente figura:



- P-3.** Para efectos de esta política, se definen los siguientes conceptos que ayuden a su comprensión:
- Política de alto nivel: son enunciados por medio de los cuales la Junta Directiva establece su “voluntad” de cumplir con lo señalado en leyes, estándares y reglamentos que requieran explícitamente la creación de este manifiesto.
 - Política específica: constituyen un conjunto de políticas específicas, que describen la forma en que el BCCR se asegura la eficacia de la implantación de los requisitos de la normativa aplicable.
 - Control: Los controles conforman el conjunto de acciones o mecanismos definidos para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de los procesos requeridos para el logro de los objetivos del Banco; es así que estos controles necesitan ser establecidos, implementados, monitoreados, revisados y mejorados donde sea necesario para asegurar el cumplimiento de dichos objetivos.
 - Servicio: Resultado intangible generado de una o varias actividades que se desarrollan con interacción entre la organización y una parte interesada, agregando valor.

- Catálogo de servicios: Es una base de datos o repositorio de información estructurada, que contiene todos los servicios que brinda el BCCR a las partes interesadas.
- Institución: BCCR y sus órganos desconcentrados
- Banco: Banco Central de Costa Rica, BCCR
- Gobierno corporativo: conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, la administración y el resto de las partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la institución para la generación de valor.

P-4. Para cada uno de los elementos que componen la jerarquía documental se establece un responsable para su aprobación con el objetivo de controlar su oficialización dentro del Banco:

- La Junta Directiva es responsable de la aprobación de los reglamentos internos, de las políticas de alto nivel, y en algunos casos de las políticas específicas, cuando su alcance es de toda la institución.
- La Gerencia es responsable de la aprobación de las políticas específicas.
- Los Directores de División son los responsables de la autorización de la publicación en el Sitio de Calidad de los procesos, que incluyen controles para la implementación de las políticas específicas.

P-5. El Banco Central establece la conformación de comisiones, comités y grupos de trabajo como parte de su gobierno corporativo.

Cuando se nombre uno de estos entes, el Departamento Calidad y Mejora Continua deberá registrar en el sitio de Gobierno Corporativo del BCCR su creación, puestos y personas que lo conforman, así como preparar los espacios documentales necesarios, para que se registren las minutas y acuerdos.

A continuación, se detalla la conformación de cada equipo y la dependencia que lo nombra:

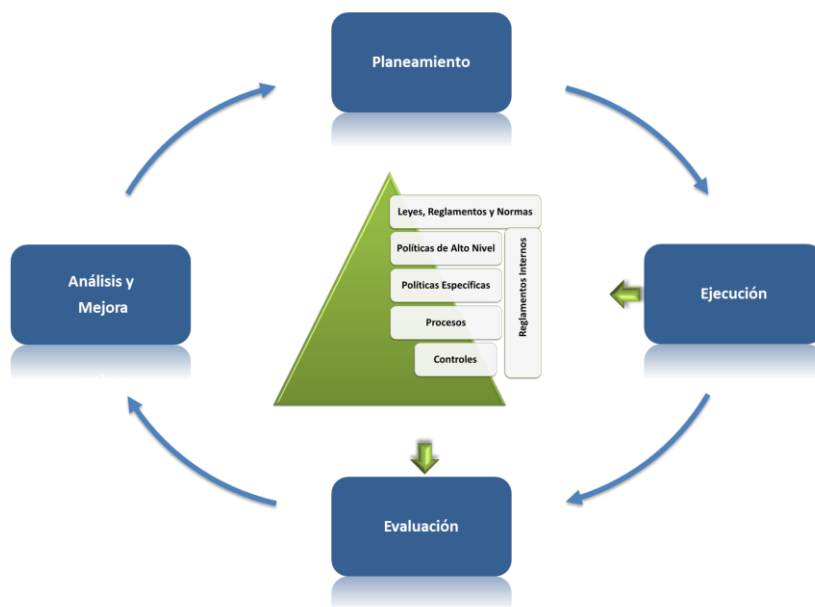
- Comisión: Son aquellos entes integrados por al menos un miembro de la Junta Directiva. Su designación la define la Junta Directiva del Banco, en atención de la normativa externa o interna.
- Comités: son aquellos grupos integrados por funcionarios del Banco, no cuentan con la participación de un miembro de la Junta Directiva. Su designación la define la Junta Directiva o la Gerencia del Banco Central, en atención de la normativa externa o interna.
- Grupos de trabajo: son aquellos grupos integrados por funcionarios del Banco y que atienden una actividad, investigación o encargo específico, con una fecha de inicio y final definidas. La designación de estos equipos recae sobre la Gerencia del Banco Central o un Comité.

Cuando corresponda, estos entes deberán ser nombrados tanto en reglamentos o políticas internas como en los procesos de la organización.

P-6. Las comisiones y comités deben contar, cuando sea aplicable, con: un objetivo, el alcance, la conformación establecida, las funciones encomendadas por la normativa interna o externa, fundamento técnico o legal para su creación, líneas de coordinación con dependencias internas y externas al Banco, requisitos de sus integrantes, métodos de selección y sustitución, rotación de labores, regulaciones sobre integración simultánea de un mismo funcionario en varios comités y

evaluación del desempeño . Estos elementos deben documentarse en el sitio documental respectivo, de gobierno corporativo.

- P-7.** Los grupos de trabajo que se conformen deberán contar con al menos los siguientes aspectos definidos: un objetivo, el alcance, la conformación establecida y documentar en minutas las reuniones que se lleven a cabo; con el fin de documentar las labores que ejecutan.
- P-8.** Las comisiones y comités que se conformen en el Banco Central de Costa Rica, deberán evaluar su desempeño, para conocer la eficacia de su gestión, para ello debe considerar aspectos relacionados, pero no limitados, con: cumplimiento de planes de trabajo, valoración del cumplimiento del objetivo de creación, métricas establecidas para el desempeño, entre otras.
- P-9.** Las comisiones y comités que se conformen en el Banco Central de Costa Rica, deberán determinar en su organización el establecimiento de aspectos formales que regulen su funcionamiento con el fin de garantizar la documentación adecuada de las labores que ejecutan; para ello deberá establecer, cuando sea aplicable:
- i. Responsable de la secretaría.
 - ii. Preparación y conocimiento de la agenda.
 - iii. Documentación de las actas o minutas.
 - iv. Seguimiento de acuerdos y tareas pendientes;
 - v. Votación para la toma de decisiones;
 - vi. Convocatoria, lugar y frecuencia de las reuniones;
 - vii. Almacenamiento de la documentación;
 - viii. Oficialización de actas o minutas;
 - ix. Elaboración y presentación anual de planes de trabajo e informes de labores.
- P-10.** El Sistema Integrado de Gestión está compuesto por los elementos de la jerarquía documental, los cuales se integran con el ciclo de mejora continua, constituido por cuatro etapas: planeamiento, prestación de los servicios de apoyo, evaluación, análisis y mejora, según se ilustra en la siguiente figura, con el objetivo de procurar condiciones idóneas para que el sistema opere de manera organizada y consistente.



- P-11.** La División Transformación y Estrategia es responsable de establecer, ejecutar y aprobar los procesos documentados, necesarios para garantizar el cumplimiento de las *“Políticas específicas del Sistema Integrado de Gestión del Banco Central de Costa Rica”*, con el fin de estandarizar su aplicación en la organización.
- P-12.** La División Transformación y Estrategia a través del Departamento Calidad y Mejora Continua, es responsable de analizar y brindar el aseguramiento de calidad de todos los elementos del marco normativo del Banco que se generen o modifiquen, tanto de aplicación interna como externa a fin de gestionar razonablemente la operación y el fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión y el logro de los objetivos institucionales.
- P-13.** La División Transformación y Estrategia a través del Departamento Calidad y Mejora Continua, es responsable de coordinar con las demás divisiones del Banco el diseño, documentación y evaluación de los controles pertinentes a fin de asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión y el logro de los objetivos institucionales.
- P-14.** Los directores o puestos equivalente de las dependencias del Banco, son responsables de coordinar con el Departamento Calidad y Mejora Continua todo cambio o generación de elementos del marco normativo, para ello deben utilizarse las plantillas estandarizadas que se encuentran publicadas en el proceso; con el fin de mantener la atención integral de cada elemento y determinar los impactos en la organización.
- P-15.** Los directores o puestos equivalente de las dependencias del Banco son responsables de divulgar todo cambio o generación de elementos del marco normativo que se les haya aprobado, para ello deben usar al menos una de las siguientes opciones, según el impacto que tenga el cambio normativo en el resto de la institución:

- Comunicado general a todo el personal
- Capacitación interna dirigida a los colaboradores directamente involucrados
- Elaboración y difusión de un video que explique los principales cambios

El Departamento Calidad y Mejora Continua debe asegurar que se ejecute la divulgación del elemento normativo aprobado, con el fin de promover la implementación eficiente del mismo.

P-16. La División Transformación y Estrategia, a través del Departamento Calidad y Mejora Continua es responsable de coordinar con las otras divisiones del Banco, la implementación y administración de un Sitio en la Intranet para almacenar toda la documentación relativa al Sistema Integrado de Gestión con el fin de que esté disponible a todo el personal del Banco para la ejecución de sus labores.

P-17. La División de Asesoría Jurídica es la responsable de la administración y actualización del espacio designado para mantener disponibles las leyes, reglamentos externos, decretos, normas y otros de carácter externo, de forma que puedan ser consultados por todo el personal del Banco para la ejecución de sus labores.

P-18. La División Transformación y Estrategia es la responsable de la administración y actualización del espacio designado para mantener disponibles los Reglamentos Internos y otros de aprobación de la Junta Directiva del Banco, de forma que puedan ser consultados por todo el personal del Banco para la ejecución de sus labores.

P-19. La División Transformación y Estrategia brindará la ubicación de la documentación relacionada con todos los elementos de Gobierno Corporativo que se requiera, por parte de las personas funcionarias, para el desempeño de sus funciones y las personas funcionarias deben mantener los registros actualizados que demuestren la evidencia de la ejecución de sus labores.

II. Elaboración de reglamentos, políticas de alto nivel y políticas específicas

P-20. El Banco Central de Costa Rica establece un formato estándar para la documentación de sus reglamentos, en cuanto a contenido y formato, con el fin de uniformar su aplicación a todos los instrumentos internos y externos que se generen.

P-21. El Banco Central de Costa Rica establece un único formato para desarrollar políticas de alto nivel, el cual debe contar con el siguiente formato:

- Introducción
- Enunciado
- Productos básicos
- Oficialización

P-22. El Banco Central de Costa Rica establece un único formato para desarrollar las Políticas Específicas derivadas de las Políticas de Alto Nivel con el propósito de estandarizar su contenido. Su estructura se muestra en la siguiente figura:



III. Documentación de procesos

P-23. La División Transformación y Estrategia establece un procedimiento documentado donde se definen los controles necesarios para la aprobación, revisión y actualización de los procesos.

C-23.1. Toda información institucional, relativa a los procesos administrativos y sus procedimientos asociados es documentada y actualizada a través del Sitio de Calidad como herramienta oficial para garantizar la disponibilidad, seguridad y confiabilidad de la información.

L-23.1.1. Todo el personal del Banco Central de Costa Rica tiene acceso a la información disponible en el Sitio de Calidad, salvo aquella que por su nivel de clasificación de riesgo deba mantenerse confidencial.

L-23.1.2. Todo el personal debe conocer los procesos y roles que ejecuta.

L-23.1.3. Todos los productos de los procesos documentados en el Sitio de Calidad deben cumplir con lo señalado en el apartado “Clasificación” de la plantilla definida para la descripción de los productos.

C-23.2. Cada vez que se requiera documentar un proceso nuevo o alguna modificación a uno existente, se sigue el proceso de Control de Cambios al Sitio de Calidad definido en el Sitio de Calidad del Banco, con el objetivo de estandarizar la metodología para administrar la documentación.

C-23.3. Para las funciones de las dependencias del Banco Central de Costa Rica definidas como críticas por el Banco, se elaboran Planes Alternos de Trabajo de tal manera que éstos permitan restablecer las actividades básicas de manera eficiente y oportuna, cuando se presenten eventos o situaciones fortuitas que afecten la operación normal de las áreas.

L-23.3.1. La comprobación de la eficacia de estos procedimientos se realiza al menos una vez por año y debe documentarse a través de un registro.

L-23.3.2. Los Directores de División y Departamento serán responsables de ejecutar la comprobación de la eficacia.

C-23.4. La ejecución de los cambios en los procesos se puede realizar hasta después de que se analicen, incluyan y autoricen las modificaciones en el proceso respectivo en el Sitio de Calidad, de modo que primero se oficialicen los cambios en los procesos y posteriormente se llevan a la práctica.

C-23.5. Con el fin de determinar la ubicación de los procesos según su madurez en el Sistema de Gestión de Calidad, se establece un Modelo de madurez, cuyos niveles se describen a continuación:

Nivel de madurez		Nivel de desempeño
	0	Menor al esperado
	1	Definido
	2	Administrado
	3	Cuantitativamente administrado

Nivel de madurez	Nivel de desempeño
4	Mejora continua
5	Planeamiento de la mejora

L-23.5.1. Los niveles del Modelo de madurez se construyen a través de las políticas contenidas en los Manuales de Políticas Específicas, según la clasificación que se les asigne.

- El nivel de madurez 0, corresponde a aquellos procesos que no cuentan con procedimientos actualizados en el Sitio de Calidad.
- El nivel de madurez 1, corresponde a aquellos procesos que tienen sus procedimientos en el Sitio de Calidad y además los mantienen actualizados.
- El nivel de madurez 2, corresponde a aquellos procesos que tienen indicadores de desempeño e identifican y evalúan los procedimientos.
- El nivel de madurez 3, corresponde a aquellos procesos que realizan análisis de los indicadores de desempeño.
- El nivel de madurez 4, corresponde a aquellos procesos que planean la mejora continua con base en el análisis de los indicadores de desempeño.
- El nivel de madurez 5, corresponde a aquellos procesos que integran registros y aplican requerimientos de Seis Sigma¹ y CMM².

L-23.5.2. El Área de Gestión de Procesos es el responsable de establecer a cuál nivel del modelo de madurez pertenece cada una de las políticas definidas en los Manuales de Políticas del Banco Central de Costa Rica.

P-24. Los Directores de División y Departamento son responsables de que los procesos, relacionados con las funciones asociadas a su dependencia, se documenten, divulguen y mantengan actualizados con el propósito del adecuado cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas por el Banco.

C-24.1. Al menos una vez al año, cada una de las dependencias del Banco deben revisar sus procesos con el fin de asegurar que se encuentran debidamente documentados y actualizados.

C-24.2. Durante el mes de agosto, los Directores de División deben validar y remitir a la División Transformación y Estrategia un informe con el estado de sus procesos, en el cual deben indicar las acciones que permitan lograr la completitud y actualización de la documentación en sus dependencias.

¹ **Seis Sigma** es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. El proceso Seis Sigma (six sigma) se caracteriza por 5 etapas concretas: definir, medir, analizar, mejorar y controlar.

² **Capability Maturity Model, CMM**, por sus siglas en inglés. El objetivo del modelo es mejorar los procesos de la organización. Un modelo de madurez es un conjunto de niveles estructurados que describen qué tan bien las conductas, prácticas y procesos de una organización pueden generar de forma fiable y sostenible resultados requeridos. El CMM propone 5 niveles de madurez del proceso: inicial (proceso no documentado), repetible (proceso documentado que permite repetir los mismos pasos), definido (proceso es documentado con un nivel de detalle mayor y estandarizado según la organización), gestionado (el proceso es gestionado cuantitativamente de acuerdo con las métricas) y optimizado (la gestión de procesos incluye proceso de optimización y mejora basado en el desempeño del proceso).

- C-24.3.** La División Transformación y Estrategia debe compilar la información recibida de las divisiones y preparar un informe consolidado que remite a la Gerencia, en el mes de setiembre, donde se incluye el estado de la documentación y actualización de los procesos del Banco.
- P-25.** Los funcionarios que tengan personal a cargo deben llevar a cabo la delegación de funciones de acuerdo con el bloque de legalidad, los niveles de responsabilidad y la asignación de la autoridad, a fin de que se tomen las decisiones y se emprendan las acciones que el Banco requiere de ellos.
- C-25.1.** En la ejecución de los procesos, operaciones y transacciones institucionales, se cuenta con la autorización y aprobación respectivas por parte de los funcionarios con potestad para concederlas, a fin de que dicha ejecución se lleve a cabo de acuerdo con las normativas y las disposiciones institucionales establecidas para tales efectos, lo cual se refleja en la asignación de roles en los procesos documentados en el Sitio de Calidad.
- C-25.2.** Las funciones incompatibles, así como las fases de autorización, aprobación, ejecución y registro de una transacción, y la custodia de activos, se mantienen separadas y distribuidas entre los diferentes puestos y unidades dentro del Banco, con el propósito de que una sola persona o unidad no tenga el control por la totalidad de ese conjunto de labores.
- C-25.3.** Cuando no es posible llevar a cabo la separación y distribución de funciones, por situaciones excepcionales o por disponibilidad de recursos, dicha situación se debe documentar en el registro dispuesto para este fin en la Intranet, indicando las causas de dicho impedimento, con el objetivo de implantar los controles alternativos que aseguren razonablemente un adecuado desempeño.
- C-25.4.** La rotación sistemática de labores se lleva a cabo entre quienes realizan tareas o funciones afines, siempre y cuando la naturaleza de tales labores permita aplicar esa medida, a fin de fortalecer las medidas de control vigentes y reducir a la mínima expresión la materialización de un riesgo.
- P-26.** La División Transformación y Estrategia establece el procedimiento de aprobación de cambios a procesos de la institución, con el objeto de agilizar la oficialización de procesos.
- C-26.1.** Los cambios realizados a los procesos de la institución varían en su alcance. Siendo cambios mayores aquellos en los que se modifica el objetivo, alcance o modelo de los diagramas del proceso, mientras que los cambios menores son aquellos en los que se modifican únicamente descripciones en los diferentes elementos del proceso, sin afectar el objetivo, alcance o el modelo de los diagramas del proceso.
- La aprobación de los cambios mayores a procesos requiere de la autorización conjunta de:
- Dueño del proceso.
 - Director de la División correspondiente.
 - Director de Departamento correspondiente.
 - Director del Departamento Calidad y Mejora Continua.
- La aprobación de los cambios menores a procesos requiere de la autorización conjunta de:
- Dueño del proceso.
 - Director del Departamento Calidad y Mejora Continua.
- Los cambios menores deben ser comunicados al Director de Departamento correspondiente.

IV. Control de registros

- P-27.** El Banco Central de Costa Rica establece un procedimiento documentado donde se definen los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, retención y disposición de los registros.
- C-27.1.** Toda información institucional recopilada en registros producto de la ejecución de los procesos administrativos y sus procedimientos asociados es administrada a través de la Intranet, como herramienta oficial para garantizar la disponibilidad, seguridad y confiabilidad de la información.
- L-27.1.1.** Todo el personal del Banco Central de Costa Rica tiene acceso a la información disponible en la Intranet, salvo aquella que por su nivel de clasificación de riesgo deba mantenerse confidencial o de acceso restringido a los usuarios de una dependencia particular.
- L-27.1.2.** Los registros relacionados con los procesos y procedimientos estarán disponibles en la Intranet en el espacio designado para cada una de las Áreas del Banco Central de Costa Rica y podrán ser utilizados por el personal que requiera la información y que esté autorizado para su consulta.
- L-27.1.3.** Mediante el uso de la Intranet se garantiza que los registros permanezcan legibles y fácilmente identificables.
- L-27.1.4.** La confidencialidad de los registros se asegura a través de un esquema de permisos de acceso en la Intranet, en el cual se definen permisos para creación, consulta y modificación.
- L-27.1.5.** Cada una de las áreas del Banco es responsable de asegurar que sus registros se encuentren actualizados.

V. Revisiones por la Dirección

- P-28.** La División Transformación y Estrategia, mediante el Departamento Calidad y Mejora Continua, es la responsable de que se ejecute al menos una revisión al año del Sistema Integrado de Gestión del Banco Central de Costa Rica, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas, así como asegurar que las divisiones revisen el cumplimiento del marco normativo aplicable. En todas las revisiones por la Dirección se evalúan las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política y los objetivos de calidad con el fin de realizar una revisión integral del sistema.
- C-28.1.** Para la planeación y ejecución de todas las revisiones por la dirección se aplica lo establecido en el proceso de “Revisiones por la Dirección” detallado en el Sitio de Calidad.
- C-28.2.** Los directores de división son los encargados de velar por el debido cumplimiento del marco normativo aplicable a su área de responsabilidad, para ello deberán considerar los cambios que se presenten en las normas aplicables informados por la División Asesoría Jurídica.
- C-28.3.** Una vez al año los directores de división deberán informar a la Gerencia los cambios efectuados para responder a las variaciones del marco normativo aplicable así como evidenciar que han efectuado las revisiones pertinentes en este periodo.

- P-29.** Al menos una vez al año, la División Transformación y Estrategia presenta un Informe a la Gerencia con el desempeño del sistema de gestión de la calidad y las necesidades de mejora, con el objetivo de promover la mejora continua desde el más alto nivel.

VI. Rendición de cuentas sobre el Sistema Integrado de Gestión

- P-30.** La División Transformación y Estrategia, a través del Departamento Calidad y Mejora Continua, debe disponer y ejecutar un proceso formal de rendición de cuentas sobre el diseño, funcionamiento, evaluación y acciones de mejora del Sistema Integrado de Gestión, a fin de que la información generada retroalimente a los niveles superiores en las decisiones que les corresponde tomar.
- P-31.** El Banco Central de Costa Rica genera y divulga información relevante, veraz y comparable para la ciudadanía y el Estado, en los plazos establecidos por la normativa vigente con el objetivo de que esté disponible para la toma de decisiones.

EVALUACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

I. Evaluación del Sistema Integrado de Gestión

- P-32.** La División Transformación y Estrategia, a través del Departamento Calidad y Mejora Continua, debe diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del Sistema Integrado de Gestión, actividades permanentes y periódicas de seguimiento, con el propósito de valorar la calidad del funcionamiento de los elementos del sistema.

El BCCR establece que el Sistema Integrado de Gestión es el mecanismo por medio del cual se da cumplimiento a las disposiciones de la Ley General de Control Interno.

- P-33.** La División Transformación y Estrategia implementa las evaluaciones del Sistema Integrado de Gestión como un mecanismo para verificar el grado de conocimiento, comprensión y aplicación de los procesos y políticas por parte de los funcionarios involucrados.
- P-34.** El Departamento Gestión de Riesgos y Cumplimiento coordina y dirige el proceso de Autoevaluación de Control Interno con el fin de asegurar razonablemente la ejecución estandarizada y congruente de esta evaluación a nivel institucional.

- C-34.1.** Con el propósito de que se evalúe al menos una vez al año el cumplimiento global del Sistema Integrado de Gestión, el proceso de evaluación se compone de dos etapas:

- a) La autoevaluación de los criterios por parte de los responsables de los procesos, de modo que los responsables de los procesos detecten debilidades u oportunidades de mejora en los componentes del Sistema Integrado de Gestión (ambiente, riesgos, actividades de control, sistemas de información y seguimiento) y se comprometan con la aplicación de los correctivos, para mantener los riesgos bajo control y adoptar las acciones adecuadas y oportunas para mitigarlos.
- b) La validación in situ de los resultados de la autoevaluación, con el fin de validar los resultados obtenidos y comprobar su cumplimiento.

- P-35.** El Departamento Gestión de Riesgos y Cumplimiento es el encargado de la ejecución de labores relacionadas con la capacitación, asesoría y acompañamiento metodológico de las evaluaciones del Sistema Integrado de Gestión, a efecto de asegurar un cumplimiento razonable de los objetivos de control interno, a que se refiere la Ley General de Control Interno No.8292.
- C-35.1.** Toda la información relacionada con las evaluaciones del Sistema Integrado de Gestión es documentada en la Intranet, para garantizar su disponibilidad, seguridad y confiabilidad.
- P-36.** La Gerencia establece que todos sus funcionarios son responsables por la adecuada evaluación y seguimiento de las normas de control interno, tendientes a fortalecer el Sistema Integrado de Gestión en sus dependencias.
- C-36.1.** Para la autoevaluación de control interno se siguen las orientaciones metodológicas brindadas por el Departamento Gestión de Riesgos y Cumplimiento, relacionadas con la programación de actividades, uso de formularios, emisión de instrucciones, realización de inducciones, entre otros, a fin de aplicar un método uniforme de autoevaluaciones de control interno.
- C-36.2.** Ningún funcionario, dentro del campo de su competencia, podrá alegar desconocimiento de la Ley General de Control Interno N° 8292, publicada en La Gaceta N°169 del 04 de septiembre del 2002, ni de las Normas de Control Interno para el Sector Público, publicadas en la Gaceta No. 26 del 06 de febrero del 2009.
- C-36.3.** El ejercicio de evaluación del Sistema Integrado de Gestión se llevará a cabo, al menos, una vez al año.
- C-36.4.** Durante el desarrollo de la primera etapa del ejercicio de evaluación del Sistema Integrado de Gestión, el Departamento Gestión de Riesgos y Cumplimiento , no ejercerá control interno, ni efectuará inspecciones, sino ayudará a que éste sea debidamente hecho por quienes tienen la responsabilidad del ejercicio de autoevaluación, es decir, por cada funcionario, mediante el autocontrol.
- P-37.** Los Directores de División deben designar a los funcionarios encargados de llevar a cabo las autoevaluaciones del Sistema Integrado de Gestión y posteriormente, aprobar los resultados de las autoevaluaciones de previo a su remisión al Departamento Gestión de Riesgos y Cumplimiento.
- C-37.1.** El proceso de autoevaluación del Sistema Integrado de Gestión se rige por un cronograma de actividades, el cual debe ser observado por parte de los responsables de realizar las autoevaluaciones de control interno.
- C-37.2.** El llenado de los formularios para la autoevaluación del Sistema Integrado de Gestión debe hacerse con apego a la verdad, de forma tal que refleje la realidad del Sistema Integrado de Gestión, en el momento de la evaluación.
- P-38.** El Banco debe propiciar un proceso de formación a todos los funcionarios que se oriente hacia una cultura de control, que contribuya al mejoramiento continuo y al cumplimiento de los objetivos de control interno.
- P-39.** Todos los funcionarios serán responsables de perfeccionar y actualizar el Sistema Integrado de Gestión en lo que les corresponda, tomando en cuenta la normativa técnica aplicable y particular de cada dependencia.

- P-40.** Todas las divisiones del Banco deben generar un plan de acción, producto de la autoevaluación del Sistema Integrado de Gestión, en donde se indiquen medidas correctivas y oportunidades de mejoras. Este plan, en lo pertinente, debe vincularse con las valoraciones de riesgo, los planes de servicio y el presupuesto.
- P-41.** El Banco Central de Costa Rica a través del Departamento Gestión de Riesgos y Cumplimiento, coordina las evaluaciones internas de cumplimiento para verificar el grado de conocimiento, comprensión y aplicación de los procesos y políticas por parte de los funcionarios involucrados.
- C-41.1.** Para la planeación y ejecución de todas las evaluaciones internas de cumplimiento se aplica lo establecido en el proceso de Evaluaciones Internas de Cumplimiento detallado en el Sitio de Calidad.
- C-41.2.** Como parte del alcance de las Evaluaciones Internas de Cumplimiento solamente se incluyen procesos oficializados en el Sitio de Calidad.
- C-41.3.** Es responsabilidad de los niveles de jefatura de las dependencias del Banco Central de Costa Rica, encargarse de la aplicación de acciones correctivas y preventivas necesarias para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas, a la luz de los resultados que arrojen las Evaluaciones Internas de Cumplimiento efectuadas.

II. Evaluaciones externas

- P-42.** El Banco Central de Costa Rica es objeto de al menos una auditoría externa anual con base en las normas internacionales con el propósito de cumplir altos estándares de transparencia en conformidad con los Principios de Gobierno Corporativo.

ANÁLISIS Y MEJORA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

I. Mejora continua

- P-43.** El Banco Central de Costa Rica establece los procesos Acciones de Mejora y Atención y Seguimiento de Recomendaciones de Auditoría Interna, detallados en el Sitio de Calidad, para establecer los controles, responsabilidades y autoridades para tratar el producto no conforme, las acciones correctivas y preventivas.
- P-44.** Todos los niveles de jefatura de las dependencias del Banco Central de Costa Rica son responsables de la aplicación y el seguimiento de acciones correctivas y preventivas necesarias para eliminar las causas de las no conformidades detectadas.
- C-44.1.** Las evaluaciones del Sistema Integrado de Gestión, la ejecución diaria de las actividades, las quejas de los clientes y las auditorías son mecanismos que permiten detectar no conformidades, las cuales se deben identificar y someter al proceso de Acciones de Mejora, para asegurar que se le da el tratamiento pertinente para evitar su recurrencia.

L-44.1.1. En caso de que realicen correcciones para minimizar los efectos reales o potenciales de las no conformidades detectadas, se debe realizar una nueva verificación para demostrar su conformidad.

P-45. Los directores de División del Banco Central de Costa Rica, deben considerar en el establecimiento de las acciones de mejora que éstas se adaptan a la capacidad del Banco para implantarlas, teniendo presente la disponibilidad de recursos, la capacidad del personal para ejecutarlas, así como su ajuste al bloque de legalidad, a fin de fortalecer la operación del Sistema Integrado de Gestión.

P-46. La División Transformación y Estrategia es la responsable de administrar la Base de Datos de Acciones de Mejora Institucional a fin de que se dé seguimiento a la atención de esas actividades y se promueva la mejora continua en el Banco.

II. Seguimiento de encargos de Gerencia

P-47. La Gerencia establece encargos a las dependencias del Banco con el propósito de implementar mejoras en un tema determinado, tomar de decisiones o subsanar no conformidades del Sistema Integrado de Gestión.

P-48. La Gerencia determina los responsables de atender los encargos y su prioridad con el propósito de establecer una adecuada delegación de las tareas.

P-49. Los Directores de División deben someter a aprobación de la Gerencia el plan de acción y cronograma para la atención del encargo con el objetivo de coordinar los recursos necesarios en sus dependencias.

P-50. Los Directores de División son responsables del seguimiento sobre el desarrollo de los encargos asignados y de brindar la información relacionada que les sea solicitada por la Gerencia para lograr la implementación del encargo según los requerimientos y plazo establecidos.

III. Gestión de iniciativas

P-51. El Banco Central de Costa Rica por medio del proceso Acciones de Mejora detallado en el Sitio de Calidad, establece los controles, responsabilidades y metodología para la gestión de las iniciativas de mejora que planteen las divisiones del Banco y así determinar: a) si la mejora puede ser asumida por la división de forma independiente haciendo uso de los recursos que tiene actualmente, b) si la iniciativa de mejora puede ser desarrollada con recursos de la operativa de la división pero que requieren un seguimiento integral por parte del SIG o c) si la iniciativa debe ser gestionada por medio de la metodología de proyectos.

P-52. Todos los niveles de jefatura de las dependencias del Banco Central de Costa Rica son responsables de registrar las iniciativas de mejora que se identifiquen en su dependencia en el formulario definido para este fin y dispuesto en la Intranet, con el fin de identificar a qué tipo de mejora corresponde.

P-53. La División Transformación y Estrategia es la responsable de presentar ante la Gerencia las iniciativas de mejora registradas en la Intranet institucional, una vez analizadas por parte del grupo interdisciplinario que conforma el Sistema Integrado de Gestión del Banco, con el fin de que la

Gerencia establezca la prioridad de atención de las iniciativas y la asignación de recursos según sea necesario.

- P-54.** El equipo interdisciplinario que integra el Sistema Integrado de Gestión del Banco Central de Costa Rica es responsable de evaluar y dar seguimiento a las iniciativas que sean gestionadas por medio de esta metodología, asimismo, este grupo según lo considere puede incorporar a otros expertos de negocio para dar un aseguramiento óptimo en la implementación de la iniciativa.
- P-55.** Es responsabilidad de todo colaborador que gestione el desarrollo de una iniciativa seguir los lineamientos establecidos en el Proceso Acciones de Mejora, una vez que se haya definido el desarrollo de la iniciativa bajo esta metodología o siguiendo lo definido en la metodología de Administración de Proyectos, según corresponda.
- P-56.** Los Presidentes de los Comités de Control de Cambios (CCC), antes de brindar su visto bueno a una solicitud de desarrollo tecnológico, deben evaluar la iniciativa mediante la plantilla diseñada para este fin por parte de la División Transformación y Estrategia y así determinar si se refiere a ii) una mejora que puede ser asumida por la división de forma independiente, ii) una mejora que puede ser desarrollada con recursos de la operativa de la división pero que requieren un seguimiento integral por parte del SIG o iii) una iniciativa de proyecto que debe ser gestionada por medio de la metodología de proyectos.