

INFORME DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS al 30 de junio de 2025

Contenido

Presentación.....	11
Guía de lectura	12
Perfil del BCCR	13
1. Información institucional	14
1.1. Organización	14
1.2. Objetivos	14
1.3. Gobierno corporativo.....	15
Gestión estratégica	18
2. Estrategia institucional	19
2.1. Plan estratégico vigente.....	19
Gestión operativa	21
3. Resultados Plan Anual Operativo.....	22
3.1. Resultados por programa presupuestario	23
3.1.1. Programa 01: Estabilidad interna, externa y del sistema financiero.....	23
3.1.2. Programa 02: Seguridad del sistema financiero	27
3.1.3. Programa 03: Sistemas de pago y banco cajero del estado.....	28
3.1.4. Programa 04: Gestión estratégica y de servicios internos.....	33
3.1.5. Programa 05: Supervisión y regulación.....	61
3.2. Ejecución Presupuestaria	62
3.2.1. Ingresos	62
3.2.1.1. Ingresos de la propiedad	63
3.2.1.2. Cobro participación mercado cambiario.....	65
3.2.1.3. Otros ingresos no tributarios	65
3.2.1.4. Venta de bienes y servicios	65
3.2.1.5. Transferencias corrientes.....	66
3.2.1.6. Multas y Sanciones	66
3.2.1.7. Recursos de emisión.....	66
3.2.2. Gastos.....	66

3.2.2.1.	Gastos financieros	67
3.2.2.2.	Gastos no financieros	69
3.2.3.	Modificaciones presupuestarias	78
3.3.	Gestión de costeo	78
3.4.	Proyectos.....	81
3.4.1.	Información general	82
3.4.2.	Portafolio seguimiento de Junta Directiva.....	83
3.4.3.	Portafolio seguimiento de Gerencia.....	86
3.4.4.	Ejecución presupuestaria de la cartera de proyectos	88
3.5.	Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales	91
3.5.1.	Riesgos no financieros.....	91
3.5.2.	Riesgos financieros.....	92
3.5.3.	Gestión de cumplimiento.....	93
3.5.4.	Riesgos estratégicos	94
3.6.	Alineamiento Plan Estratégico Nacional	94
Gestión Financiera		96
4.	Situación financiera y resultado contable del periodo	97
4.1.	Situación financiera	97
4.2.	Resultado contable del periodo.....	99
Anexos.....		101
Anexo 1. Resumen de funcionarios, clasificación de puestos y salarios de contratación		102
Anexo 2. Relación de puestos BCCR.....		105
Anexo 3. Cambios estructura de puestos.....		110
Anexo 4. Resumen de actividades realizadas en el Departamento Gestión de Talento Humano.		111
Anexo 5. Logros en el semestre de la División Servicios Compartidos.		112
Anexo 6. Transferencias		115
Anexo 7. Información complementaria del apartado de proyectos		116
Anexo 8. Ejecución presupuestaria Fundación Museos BCCR		128

Índice de cuadros

Cuadro 1. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 01.....	23
Cuadro 2. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 02.....	27
Cuadro 3. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 03.....	29
Cuadro 4. Anteproyecto DSP	31
Cuadro 5. Proyectos DSP	31
Cuadro 6. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 04.....	34
Cuadro 7. Proyecto DST	37
Cuadro 8. Anteproyecto DTE.....	42
Cuadro 9. Proyecto DTE	44
Cuadro 11. Proyecto DDE	49
Cuadro 12. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 05	61
Cuadro 13. Ingresos presupuestados versus realizados	62
Cuadro 14. Ingresos de la propiedad presupuestados versus realizado	63
Cuadro 15 Gastos presupuestados por partida versus ejecutados	67
Cuadro 16 Presupuesto de intereses y comisiones versus ejecución	67
Cuadro 17 Gastos no financieros por partida versus ejecutados	69
Cuadro 18. Gastos por servicios no financieros presupuestados versus ejecutados.....	70
Cuadro 19. Detalle del costo de los servicios del BCCR según objeto de costo.....	79
Cuadro 20. Resumen del costo distribuido por entidad.....	80
Cuadro 21. Detalle del costo gestionado por el Banco en divisiones	80
Cuadro 22. Detalle del costo por recurso solicitante del Banco.....	81
Cuadro 23. Estado del portafolio de proyectos de seguimiento de Junta Directiva según avance	85
Cuadro 24. Estado del portafolio de proyectos de seguimiento de Junta Directiva según costos	86
Cuadro 25. Estado del portafolio de proyectos de seguimiento de la Gerencia según avance ..	87

Cuadro 26. Estado del portafolio de proyectos de seguimiento de la Gerencia según costos ...	87
Cuadro 27. Resumen de estadísticas de riesgos relevantes por división	91
Cuadro 28. Reporte de cumplimiento metas estratégicas en el Plan Estratégico Nacional	95
Cuadro 29. Estado de Situación Financiera	97
Cuadro 30. Estado de Resultados	99
Cuadro 31. Resultado operativo	100
Cuadro 32. Resumen de funcionarios, clasificación de puestos y salarios de contratación.....	102
Cuadro 33. Resumen general de la relación de puestos de servicios especiales	105
Cuadro 34. Resumen general de la relación de puestos de servicios especiales por programa BCCR	105
Cuadro 35. Resumen general de la relación de puestos de plazas fijas BCCR.....	106
Cuadro 36. Resumen general de la relación de puestos de plazas fijas por programa BCCR..	108
Cuadro 37. Acciones relacionadas al modelo integral de talento humano	111
Cuadro 38. Logros por departamento- DSC	112
Cuadro 39. Transferencias	115
Cuadro 40. Seguimiento metodológico de proyectos a junio 2025	116
Cuadro 41. Vínculos a paneles de seguimiento de proyectos	117
Cuadro 42. Indicador de avance de proyectos	118
Cuadro 43. Seguimiento a los registros de incidentes de Proyectos afectados del BCCR	121
Cuadro 44. Estado de los anteproyectos BCCR	124
Cuadro 45. Iniciativas valoradas 2025	126
Cuadro 48. Grado de avance de cumplimiento de metas FMBCCR.....	130
Cuadro 49. Ejecución presupuestaria de ingresos	131
Cuadro 50. Ejecución presupuestaria de egresos FMBCCR	132
Cuadro 51. Ejecución de la transferencia del Banco Central	132

Índice de figuras

Figura 1. Objetivos subsidiarios	14
Figura 2. Conformación de la Junta Directiva	15
Figura 3. Organigrama	16
Figura 4. Misión, Visión y Valores.....	19
Figura 5. Resumen del avance del PAO en cifras 2025	22

Índice de gráficos

Gráfico 1 Costo de proyectos a junio 2025.....	83
Gráfico 2 Presupuesto en bienes y servicios según asignación y ejecución por tipo de portafolio	88
Gráfico 3 Presupuesto y ejecución de proyectos BCCR en bienes y servicios en el 2025	89
Gráfico 4 Presupuesto total y ejecutado por año de los Proyectos BCCR.....	90

Glosario de siglas

ACI: Área de Comunicación Institucional
ACM: Automatización de las Cuentas Macroeconómicas
AED: Alianza para el Desarrollo
AEMF: Área de Estadísticas Monetarias y Financieras
ANEP: Asociación Nacional de Empleados Públicos y Privados
API: Interfaz de Programación de Aplicaciones
APNFDs: Actividades y Profesiones No Financieras Designadas
APROBACEN: Asociación de Profesionales del Banco Central de Costa Rica
ASG: Ambientales, Sociales y de Gobernanza
ASOBACEN: Asociación Solidarista de los Empleados del Banco Central de Costa Rica
BCCR: Banco Central de Costa Rica
BEM: Bonos de Estabilización Monetaria
BI: Inteligencia de negocios (siglas en inglés)
BIA: Análisis de Impacto al Negocio
BLADEX: Banco Latinoamericano de Exportaciones
BPDC: Banco Popular y de Desarrollo Comunal
CAN: Custodias Auxiliares de Numerario
CAPTAC: Centro Regional de Asistencia Técnica
CCD: Crédito Directo
CDD: Débito directo
CE: Comprobantes Electrónicos
CEA: Cuentas Económicas Agregadas
CEMLA: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos
CICAC: Centro de Información Conozca a su Cliente
CICR: Cámara de Industrias de Costa Rica
CIS: Centro para la Seguridad de Internet (siglas en inglés)
CONASSIF: Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero
COOPEBACEN: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Banco Central de Costa Rica
CSI: Cuenta de sector institucional
CSMA: Arquitectura de Malla de Ciberseguridad (CSMA) Siglas en inglés
DAF: Departamento Auditoría Financiera
DAI: Despacho Auditoría Interna
DAJ: División Asesoría Jurídica
DAO: Departamento Auditoría Operativa
DAP: División Activos y Pasivos
DCMC: Departamento de Calidad y Mejora Continua
DCoP: Dirección de Contratación Pública

DDE: División de Análisis de Datos y Estadísticas
DEC: División Económica
DEG: Depósitos Especiales de Giro
DEV: Destrucción de Numerario
DFGD: Departamento de Fondo Garantía de Depósitos
DGI: División Gestión de Información.
DGRC: Departamento Gestión de Riesgos y Cumplimiento
DIMEX: Documento de Identidad Migratorio para Extranjeros
PRO: Departamento de Proveeduría
PYC: Departamento de Pagos y Cobros
DSC: División Servicios Compartidos
DSGE: Departamento Secretaría General
SIN: Departamento de Servicios Institucionales
DSP: División Sistemas de Pago
DST: División Servicios Tecnológicos
DTE: División Transformación y Estrategia
DTR: Débito en Tiempo Real
ERP: Planificación de recursos empresariales (siglas en inglés)
FGD: Fondo de Garantía de Depósitos
FLAR: Fondo Latinoamericano Administración de Reservas
FMBCCR: Fundación Museos del Banco Central de Costa Rica
FMI: Fondo Monetario Internacional
GEC: Gestor Estandarizado de Comunicaciones
GEE: Gestión de Estadísticas Económicas
GER: Gerencia
HCM: Gestión del Capital Humano (siglas en inglés)
IAC: Indicador de Auges Crediticios
IAF: Indicador de Alta Frecuencia
IAP: Indicador de Avance de los Proyectos
IE: Información Electrónica
IEMC: Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias
IFC: Corporación Financiera Internacional (siglas en inglés)
INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos
INTECO: Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
IPC: Índice de Precios al Consumidor
IPM: Informes de Política Monetaria
ISGA: Implementación de un Sistema de Gestión de Activos
LAFT: Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo
LESCO: Lengua de Señas Costarricense
MACU: Matriz de Cumplimiento

MAPSI: Módulo de Administración de Privilegios del Sistema Ingresador
MCI: Meta Crucialmente Importante
MDM: Modernización de la plataforma de datos maestros
MENDOCEL: Mensajería de Documentos Electrónicos
MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica
MIL: Mercado Integrado de Liquidez
MIPDN: Modernización del Procedimiento de Destrucción de Numerario
MONEX: Mercado de Monedas Extranjeras
NDE: Núcleo de Datos Empresariales
NEDD: Normas Especiales de Divulgación de Datos
NIFF: Normas Internacionales de Información Financiera
NSW: Nuevo Sitio Web
ODM: Órganos de Desconcentración Máxima
ODP: Operaciones Diferidas a Plazo
OMA: Operaciones de Mercado Abierto
PAO: Plan Anual Operativo
PB: Puntos Base
PE: Plan Estratégico
PEI: Plan Estratégico Institucional
PGB2: Profesional Gestión Bancaria 2
PIN: Pagos inmediatos
P.P.: Puntos porcentuales
PUI: Prestamista de Última Instancia
RFID: Identificación por Radiofrecuencia (Siglas en inglés)
RIDDA: Repositorio Institucional para Documentos Digitales de Archivo
RIN: Reservas Internacionales Netas
RNVI: Registro Nacional de Valores e Intermediarios
RTBF: Registro de Transparencia y Beneficiarios Finales
SAES: Sistema de Auditorías Externas
SAP: Sistemas, Aplicaciones y Productos
SBD: Sistema Banca para el Desarrollo
SDDE: Sistema de Divulgación de Datos Económicos
SFN: Sistema Financiero Nacional
SFSF: SAP SuccessFactors
SIG: Sistema Integrado de Gestión
SINPE: Sistema Nacional de Pagos Electrónicos
SINPE-TP: Sistema Nacional de Pago Electrónico en el Transporte Público
SISE: Sistema Integrado de Seguridad Electrónica
Sugef: Superintendencia General de Entidades Financieras
Sugese: Superintendencia General de Seguros

Sugeval: Superintendencia General de Valores

Supen: Superintendencia de Pensiones

TPM: Tasa de Política Monetaria

USD: Dólares estadounidenses

PRESENTACIÓN

El Banco Central de Costa Rica presenta el informe de evaluación de resultados, mediante el cual se rinden cuentas sobre los principales resultados obtenidos entre el 1° de enero al 30 de junio de 2025.

El informe tiene como objetivo comunicar la ejecución de acciones relevantes orientadas al cumplimiento de los objetivos y, metas previamente establecidas para el periodo; los temas abordados responden a un ejercicio interno de rendición de cuentas tanto vertical como horizontal, concebido como un proceso integrado que articula los resultados y avances obtenidos en los diferentes niveles de la planificación institucional. Este tipo de prácticas fortalecen, en el Banco Central, la adecuada gestión operativa, el desarrollo de los objetivos institucionales y la eficiente utilización de los recursos disponibles.

El contenido del informe se detalla en la siguiente sección denominada “*Guía de Lectura*”.

GUÍA DE LECTURA

El informe se encuentra constituido por cuatro capítulos que abarcan los resultados obtenidos del 1° de enero al 30 de junio de 2025, considera el avance y logros de líneas estratégicas, metas, anteproyectos y proyectos, así como la ejecución presupuestaria de la entidad y los resultados financieros.

En el **capítulo uno** se presenta el perfil del Banco Central de Costa Rica, en el que se visualizan los objetivos establecidos en la Ley Orgánica N° 7558 y su estructura organizativa.

El **capítulo dos** incluye la referencia del Plan Estratégico Institucional (PEI), vigente en el periodo, el cual constituye el marco orientador para la formulación, alineación y desarrollo de la planificación operativa.

En el **capítulo tres** se incluyen los resultados desde del Plan – Presupuesto 2025, conforme a la estructura programática vigente durante el periodo, se describe la ejecución operativa y presupuestaria de las acciones planificadas, el estado de avance de la gestión de proyectos, así como la valoración de riesgos institucionales.

Por otra parte, en el **capítulo cuatro** se exponen los resultados de la gestión financiera del Banco Central de Costa Rica, que contiene el análisis de la gestión financiera, que comprende el Estado de Situación Financiera y el Resultado Contable que incluye una explicación de los resultados y tendencias acumulada (de enero a junio 2025), respecto a igual periodo del 2024.

Finalmente, en el apartado de anexos, se proporciona información complementaria que amplía y respalda los contenidos desarrollados en los capítulos anteriores, con el fin de fortalecer la trazabilidad y la transparencia del informe.

La estructura descrita, permite identificar el avance de las acciones que llevó a cabo la entidad durante el semestre, según la ejecución de funciones y responsabilidades que el Banco tiene encomendadas.

Capítulo 1

PERFIL DEL BCCR

Incluye aspectos generales del Banco Central de Costa Rica; el apartado presenta el marco de referencia de la entidad como un punto de partida para abordar la información detallada que se suministra en apartados posteriores.

Información institucional

1.1. Organización

El Banco Central de Costa Rica es una institución autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que forma parte del Sistema Bancario Nacional, la entidad tiene su domicilio en el cantón Central de la provincia de San José.

1.2. Objetivos

La Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, Ley N° 7558, incluye como principales objetivos mantener la estabilidad interna y externa de la moneda nacional y asegurar su conversión a otras monedas, establece como objetivos subsidiarios, los siguientes:

Figura 1. Objetivos subsidiarios



Fuente: Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, Ley N° 7558.

1.3. Gobierno corporativo

El Banco Central de Costa Rica trabaja bajo la dirección de una Junta Directiva, cuyos miembros son nombrados por el Consejo de Gobierno y deben ser ratificados por la Asamblea Legislativa.

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 nacionales y organismos financieros internacionales. A continuación, se presenta la conformación de la Junta Directiva, al 30 de junio de 2025:

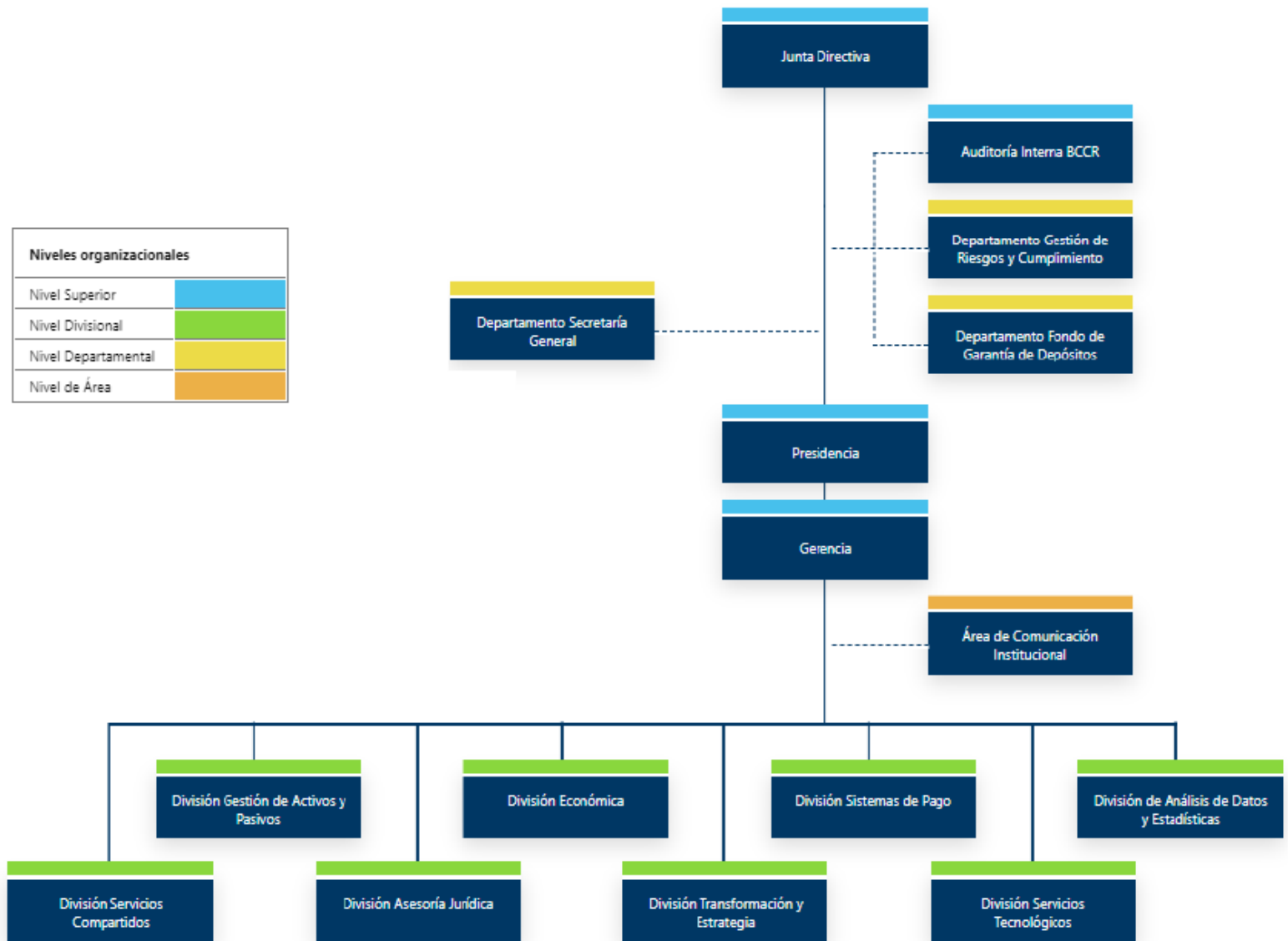
Figura 2. Conformación de la Junta Directiva



Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Para llevar a cabo las labores encomendadas por ley, el Banco Central de Costa Rica cuenta con la siguiente estructura organizacional:

Figura 3. Organigrama



Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

El detalle de los responsables de las diferentes áreas de trabajo de la entidad puede ser consultado en la página web del Banco Central de Costa Rica:

(<https://www.bccr.fi.cr/transparencia-institucional/organizaci%C3%B3n/estructura-organizacional>).

Adicionalmente, el número de funcionarios por dependencias¹, así como la clasificación de puestos y salarios de contratación, se detalla en el anexo 1 del presente informe.

Matriz de Cumplimiento

En atención a las disposiciones del Decreto Ejecutivo N° 39753-MP *“Deber de la Administración Central de cumplir con las obligaciones derivadas del Sistema de Control Interno”* y la Directriz N° 058-MP *“Cumplimiento por parte de la Administración Descentralizada de las obligaciones derivadas del Sistema de Control Interno”*, el Banco Central de Costa Rica publica la Matriz de Cumplimiento (MACU) de recomendaciones de la Auditoría Interna. Al respecto, la información para el 2025 se encuentra actualizada en la página web del Banco, en el siguiente enlace (https://www.bccr.fi.cr/transparencia-institucional/InformesGestion/Resumen_recomendaciones_AI.pdf)

¹

El detalle según las escalas salariales se puede observar en la página WEB del BCCR, https://www.bccr.fi.cr/transparencia-institucional/InformesGestion/Escalas_salariales_2024.pdf

Capítulo 2

GESTIÓN ESTRATÉGICA

En este apartado se incluye como referencia del Plan Estratégico Institucional (PEI), vigente en el periodo.

Estrategia institucional

2.1. Plan estratégico vigente

La Junta Directiva del BCCR, en el artículo 11 del acta de la sesión, 6200-2024, celebrada el 23 de julio del 2024, dispuso aprobar la extensión y actualización del Plan Estratégico del Banco Central de Costa Rica denominado “Nuestra estrategia 2025-2030”.

Adicionalmente, la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, en el artículo 6 del acta de la sesión 6248-2025, celebrada el 3 de abril del 2025, dispuso: Extender, al 30 de junio de 2025, la revisión integral del Plan Estratégico del Banco Central de Costa Rica [...].

El planeamiento estratégico como proceso integral, facilita a la organización identificar prioridades, formular metas y asignar recursos, para avanzar en la consecución de los objetivos planteados. En el Banco, este proceso se formuló alrededor de cinco ejes, que abordan los siguientes temas: *estabilidad de precios, estabilidad y competitividad del sistema financiero, vínculo con la sociedad, adaptación al cambio y seguridad de la información.*

Los ejes estratégicos responden a la misión de la entidad y son la base de trabajo para alcanzar la visión del Banco Central. A continuación, se presentan las ideas rectoras del Banco que rigen durante el periodo de vigencia del Plan Estratégico.

Figura 4. Misión, Visión y Valores



Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

La entidad definió para el periodo 2025 cinco ejes estratégicos que orientan las líneas estratégicas y los estados futuros que el Banco Central prevé alcanzar al 2030. La planificación operativa consideró como referencia el contenido de los ejes estratégicos para la formulación de las metas, anteproyectos y proyectos del periodo.

A continuación, se enumeran los ejes que establecen un alineamiento con la planificación operativa:

- **Eje1: Inflación baja y estable:** Mantener la inflación baja y estable de forma coherente con la estabilidad externa de la economía.
- **Eje2: Estabilidad y eficiencia del sistema financiero:** Promover el desarrollo de un sistema financiero estable y competitivo.
- **Eje3: Banco Central creíble y claro:** Mejorar nuestro vínculo con la sociedad para alcanzar un mejor entendimiento de las funciones que realiza el Banco Central y su impacto en el bienestar económico y social del país.
- **Eje4: Adaptación al cambio:** Mejorar la capacidad para identificar y responder oportunamente ante los cambios en el entorno que puedan afectar el cumplimiento de las funciones asignadas al Banco Central.
- **Eje 5: Seguridad de la información:** Asegurar la continuidad, oportunidad, confiabilidad y seguridad de los servicios e información que brinda el BCCR.

Cabe mencionar que, el Banco Central de Costa Rica, mediante un abordaje integral para planificar y ejecutar cada uno de los ejes estratégicos, establecidos en el PEI, definió estados futuros, los cuales permiten identificar el logro de los objetivos de cada eje. De esta forma, el Banco Central encauza sus esfuerzos anuales², en el marco de los objetivos y funciones que le encomienda la ley.

En el siguiente apartado se detallan los resultados a nivel operativo que aportan a los objetivos planteados en la estrategia institucional.

² El presente informe brinda una rendición de cuentas de la planificación operativa del Banco al I semestre 2025, el avance de la planificación estratégica se detalla en los informes que la entidad realiza denominados “Estado de la Estrategia BCCR 2025-2030”

Capítulo 3

GESTIÓN OPERATIVA

El apartado presenta los resultados obtenidos al 30 de junio de 2025, en el marco del Plan – Presupuesto (PAO); incluye el detalle de metas, proyectos, Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales (SEVRI) y ejecución presupuestaria.

Resultados Plan Anual Operativo

El Plan Anual Operativo (PAO) constituye el instrumento de planificación de corto plazo, en el cual se definen las metas, anteproyectos (iniciativas) y proyectos del periodo. El plan contiene los elementos que establece la normativa aplicable para que el presupuesto del Banco responda a la planificación anual.

Figura 5. Resumen del avance del PAO en cifras 2025



3.1. Resultados por programa presupuestario

A continuación, se presenta los resultados de avance en la ejecución del Plan Anual Operativo al primer semestre 2025:

3.1.1. Programa 01: Estabilidad interna, externa y del sistema financiero

Ejecución presupuestaria

Los productos y servicios del programa incluyen las investigaciones y asesoría económica, política monetaria, política cambiaria y la gestión de las reservas internacionales netas. La ejecución del presupuesto asignado a este programa, al 30 de junio 2025, se muestra a continuación:

**Cuadro 1. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 01
acumulado del 1 de enero al 30 de junio de 2025**
Cifras en millones de colones

PARTIDA	Descripción	Presupuesto Vigente 2025	Ejecución al 30 junio 2025	% Ejecución
0	Remuneraciones	5.180,0	1.938,8	37,4%
1	Servicios	6.443,1	3.090,0	48,0%
2	Materiales y suministros	0,5	0,0	0,0%
3	Intereses y comisiones	461.108,1	134.875,1	29,3%
5	Bienes duraderos	374,9	116,6	31,1%
6	Transferencias corrientes	12,8	1,6	12,9%
Total, programa 01		473.119,3	140.022,1	29,6%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Evaluación de resultados

División Económica (DEC)

Meta 1. Recomendar, durante el 2025, las medidas de política necesarias para que la variación interanual del IPC en el mediano plazo se ubique dentro del rango de tolerancia alrededor de la meta de inflación, definido por la Junta Directiva.

Durante el I semestre de 2025, la meta avanzó conforme a lo programado para el periodo, sin desvíos significativos, con un resultado de un 3,2%.

Las siguientes son las investigaciones comprendidas en el plan vigente que aportan directamente al logro de la meta:

- Modernización de las herramientas para el análisis de política y proyección macroeconómica
- Modelos de proyección en tiempo real del PIB
- Efecto de eventos climáticos extremos sobre inflación y algunos grupos del IPC
- Efecto traspaso del tipo de cambio a precios

- Pronósticos de inflación por artículo
- Estimación del crecimiento en riesgo ([Concluida](#))
- Riesgo inflacionario asociado a eventos meteorológicos extremos

Meta 2. Recomendar, en el 2025, en atención a las circunstancias, las acciones necesarias para que el nivel de reservas internacionales netas esté acorde con los requerimientos de la economía costarricense, con el objetivo de mitigar el riesgo de una crisis de balanza de pagos

Con respecto a esta meta, durante el I semestre 2025, se presentaron los 6 informes mensuales de coyuntura económica, instrumento mediante el cual la División Económica en conjunto con la División Análisis de Datos y Estadísticas presenta a las autoridades el seguimiento y los comentarios sobre las reservas internacionales netas (RIN) del BCCR. No se presentaron desviaciones durante el periodo para esta meta.

Meta 3. Fortalecer, durante el 2025, las metodologías para la realización de pruebas de tensión de riesgo de crédito por cambio climático, con el propósito de colaborar en la adopción de medidas de mitigación del riesgo sistémico y en consecuencia promover la estabilidad financiera.

El resultado de esta meta superó en un 40% la estimación de avance prevista para el primer semestre, ya que inicialmente se consideró que la meta estaría teniendo avance hasta el segundo semestre del año.

Para lograr dicho avance, en el primer semestre se participó activamente en un programa de capacitación, coordinado por el Consejo Monetario Centroamericano, sobre la simulación del riesgo por cambio climático dentro del marco de la modelación macroeconómica y bajo escenarios de mediano y largo plazo. Además, se comenzó con la aplicación de la metodología desarrollada en 2023-24 con el apoyo del Fondo Monetario Internacional (FMI), para el caso particular del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD). También se iniciaron esfuerzos orientados a emplear dicha metodología al Sistema Financiero Nacional (SFN) en general, se emplearon datos de crédito y con salidas agregadas por grupo homogéneo de riesgo, monedas y entidad. Estos últimos dos proyectos son fundamentales para valorar la bondad y robustez de la metodología desarrollada e implementar las mejoras que esta pueda requerir. Además, los resultados que se obtengan mejorarán el entendimiento sobre la dimensión sistémica del riesgo por cambio climático, así como para contar a futuro con indicadores financieros de seguimiento y alerta para este riesgo, según lo establecido en el estado futuro.

Proyectos y anteproyectos.

En el periodo analizado, la División Económica no registró proyectos ni anteproyectos en fase de ejecución.

Evaluación de Riesgos

La DEC tiene 32 riesgos relevantes y 149 controles asociados a sus 6 procesos. Los niveles residuales de estos riesgos se distribuyen de la siguiente manera: muy bajo (12), bajo (18) y medio (2).

Los 2 riesgos clasificados con nivel residual medio cuentan con un plan de mitigación orientado al fortalecimiento de la imagen del BCCR, mediante el diseño de estrategias que mejoren y faciliten el acceso a la información económica.

Actualmente, esta dependencia mantiene 5 indicadores clave de riesgo. Entre ellos, el “Índice de Auges de Crédito” ha presentado alertas que oscilan entre verde y amarillo. Por su parte, el indicador “Desviación absoluta de las expectativas de inflación a 12 meses con respecto a la meta de inflación anunciada” mostró alertas en niveles que oscilan entre rojo y amarillo, durante el primer trimestre, y verde en el segundo trimestre.

Durante el primer semestre de 2025, la DEC registró 3 eventos de riesgo, catalogados como 2 incidencias y 1 incidente relacionado con una incoherencia en una cifra publicada en el Informe de Política Monetaria de enero de 2025.

División Activos y Pasivos (DAP)

Meta 1. Obtener, al cierre del 2025, un retorno de las reservas internacionales administradas por la División de Activos y Pasivos, mayor o igual al retorno de la Asignación Estratégica aprobada.

Al cierre del primer semestre del 2025, el valor de la meta fue positivo en 11,5 puntos base (p.b.), este resultado genera un efecto favorable en el balance financiero del Banco Central de Costa Rica, fortalece el blindaje financiero del país al incrementar el nivel de reservas internacionales y contribuye en el logro del objetivo inflacionario.

Durante el período los gestores de cartera interna y externa ejecutaron negociaciones para generar un retorno mayor al de los índices de referencia. Asimismo, la mayor ponderación de la cartera de corto plazo durante los primeros meses del año ayudó a mitigar las minusvalías por valoración en las carteras de inversión que se experimentaron durante el periodo.

No se presentaron desviaciones sobre lo programado.

Meta 2. Obtener ahorros en la realización de las Operaciones de Mercado Abierto (OMA) con respecto a la curva de referencia, sujeto a que se cumpla con la cantidad requerida para esas operaciones durante el 2025.

Durante el primer semestre se logró un ahorro por un total de ₡57,1 millones este resultado se atribuye, en parte, a la estrategia de diversificación de plazos en las emisiones de los Bonos de Estabilización Monetaria (BEM), que incluye instrumentos de corto plazo y a cinco años. Esta diversificación ha sido beneficiosa para el mercado local, ya que permite absorber liquidez en

distintos momentos. Además, está alineada con las estrategias de colocación de bonos que se comunican semestralmente al mercado.

Adicionalmente, se llevaron a cabo subastas semanales de BEM a corto y mediano plazo según se había sugerido en el Plan de Deuda para este año. Las colocaciones se efectuaron a tasas que permiten al Banco Central obtener ahorros en relación con la curva de referencia.

La meta no presentó desviaciones durante este periodo.

Meta 3. Efectuar durante el 2025 un programa de capacitación dirigido a estudiantes universitarios, en temas de mercados financieros, con el fin de transmitir conocimientos y, de esa forma, también contribuir a generar valor público.

Se ejecutaron dos programas de capacitación orientados al fortalecimiento de competencias en temas relacionados con los mercados financieros, tanto a nivel nacional como internacional.

La primera capacitación estuvo dirigida a colaboradores del Banco Central de Costa Rica, mientras que la segunda se orientó a estudiantes universitarios de último año de las carreras de economía y administración. Ambas iniciativas de capacitación constaron de ocho sesiones y tuvieron como objetivo principal brindar a los participantes una experiencia práctica sobre el funcionamiento de los mercados financieros nacionales e internacionales, desde la perspectiva del Banco.

Las ocho sesiones abordaron una variedad de temas clave, se incluyó: renta fija, gestión de carteras, asignación estratégica de activos, mercado de liquidez e implementación de la política monetaria, mercado cambiario y mercado de deuda. Los contenidos fueron impartidos por personas expertas de todos los departamentos que conforman la DAP, lo que permitió ofrecer una visión especializada de cada temática.

Los programas contribuyen al desarrollo del capital humano interno y al fortalecimiento del vínculo institucional con la comunidad estudiantil y académica. Además, promueven una mayor comprensión de la función que desempeña la DAP dentro del Banco Central.

Según lo programado el resultado de esta meta para el primer semestre es de un 100%.

Meta 4. Ejecutar durante el 2025 las acciones programadas para efectuar un diagnóstico del funcionamiento del mercado de liquidez que permita identificar mejoras a este.

En colaboración con la Corporación Financiera Internacional (IFC, siglas en inglés) se efectuó un diagnóstico de los mercados de liquidez en Costa Rica.

Según el cronograma definido, las instituciones Frontclear y OG Research realizaron la configuración del portal para las entidades que completarían el cuestionario. Una vez concluido, los participantes del mercado (incluido el BCCR) contestaron todas las preguntas del diagnóstico. Seguidamente, OG Research realizó entrevistas para aclarar algunas dudas relacionadas con las

respuestas recibidas. Finalmente, se remitió un borrador del reporte con el diagnóstico y las recomendaciones al BCCR para la revisión a lo interno. El 5 de junio se efectuó una reunión con funcionarios de la Corporación Financiera Internacional (IFC), Frontclear y OF Research, en la que se presentaron los principales hallazgos. El resultado obtenido de esta meta fue de un 90% sin existir desviaciones en el proceso.

Proyectos y anteproyectos.

Durante el periodo, la DAP no registró proyectos ni anteproyectos en fase de ejecución.

Evaluación de Riesgos

La DAP cuenta con 98 riesgos relevantes distribuidos en 15 procesos, para los cuales ha establecido 320 controles. El nivel residual de estos riesgos se clasifica como muy bajo (27) y bajo (71).

Actualmente, mantiene 14 indicadores clave de riesgo. De ellos, el denominado “Cantidad de inmaduraciones (mensuales)”, ha observado variaciones de alerta que oscilan entre verde y rojo. A este indicador se le da seguimiento continuo para analizar su tendencia e identificar desviaciones significativas en los niveles de riesgo al que está asociado.

Durante el primer semestre de 2025, la DAP registro 5 eventos de riesgo: 3 incidencias y 2 en proceso de análisis.

3.1.2. Programa 02: Seguridad del sistema financiero

Ejecución presupuestaria

Los productos y servicios de este programa son brindados por el “Departamento Fondo de Garantía de Depósitos” (FGD), en atención a lo dispuesto en la Ley Creación del Fondo de Garantías de Depósitos y Mecanismos de Resolución de los intermediarios financieros, Ley N°9816. La ejecución del presupuesto asignado, al 30 de junio de 2025, se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 02
acumulado del 1 de enero al 30 de junio de 2025**
Cifras en millones de colones

PARTIDA	Descripción	Presupuesto Vigente 2025	Ejecución al 30 junio 2025	% Ejecución
0	Remuneraciones	94,9	46,1	48,6%
1	Servicios	242,4	69,2	28,5%
6	Transferencias corrientes	16,2	13,9	85,9%
Total, programa 02		353,5	129,2	36,6%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Evaluación de resultados

Fondo de Garantía de Depósitos (FGD)

Meta 1: Desarrollar una estrategia de comunicación al público sobre el funcionamiento y la importancia del Fondo para aumentar el conocimiento de la población sobre el seguro de depósitos en el año 2025.

Al cierre del mes de junio se realizaron dos reuniones con la agencia “La Tres” para coordinar una campaña de comunicación, la cual se ejecutará en el II semestre del año. Adicionalmente, se ejecutaron las tareas requeridas para impartir dos charlas (una en un colegio profesional y otra en una universidad privada), estas charlas se ejecutaron en los meses de mayo y junio, respectivamente.

Como parte de la etapa de planeamiento, se coordinó con otro colegio profesional para impartir la charla correspondiente al II semestre del año, así como otras actividades de divulgación dirigidas a colegios técnicos y universidades privadas, esto en coordinación con el Departamento de Relaciones Institucionales.

Algunas de las actividades planificadas se han tenido que reprogramar debido a que no han podido ser coordinadas con el equipo de Área de Comunicación Institucional, sin embargo, no se presentaron desviaciones. El resultado de avance de la meta para el primer semestre fue del 50%.

Proyectos y ante proyectos.

Durante el periodo, el departamento Fondo Garantía de Depósitos no registró proyectos ni anteproyectos en fase de ejecución.

Evaluación de Riesgos

El FGD tiene 8 riesgos relevantes en su proceso, para los cuales ha establecido 39 controles. El nivel residual observado de estos riesgos se clasifica como muy bajo (1), bajo (6) y medio (1).

El riesgo que se encuentra fuera del nivel de tolerancia cuenta con un plan de mitigación enfocado en el desarrollo e implementación de un plan de contingencia de liquidez.

En la actualidad, se monitorean 2 indicadores clave de riesgo, cuyos resultados observados fueron normales.

Durante el primer semestre de 2025, el FGD no registró eventos de riesgo.

3.1.3. Programa 03: Sistemas de pago y banco cajero del estado

Ejecución presupuestaria

Los productos y servicios del programa “Sistemas de Pagos y Banco Cajero del Estado” son: Gestión del Numerario Nacional, Gestión del Sistema Nacional de Pagos Electrónicos, Gestión de otros valores (como especies fiscales) y la función que por Ley debe cumplir el Banco Central de Costa Rica como Banco Cajero del Estado, así como la Gestión del Sistema Nacional de Pagos Electrónicos para el Transporte Público. La ejecución del presupuesto asignado a estas labores al 30 de junio 2025 se muestra a continuación:

**Cuadro 3. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 03
acumulado del 1 de enero al 30 de junio de 2025
Cifras en millones de colones**

PARTIDA	Descripción	Presupuesto Vigente 2025	Ejecución al 30 junio 2025	% Ejecución
0	Remuneraciones	2.809,9	982,6	35,0%
1	Servicios	504,1	19,7	3,9%
2	Materiales y suministros	17.402,5	3.235,1	18,6%
5	Bienes duraderos	879,7	3,6	0,4%
6	Transferencias corrientes	20,0	3,8	19,2%
Total, programa 03		21.616,2	4.244,8	19,6%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Evaluación de resultados

División Sistemas de Pago (DSP).

Meta 1: Desarrollar las acciones programadas en el periodo para aumentar la utilización de los sistemas de pago electrónicos y la reducción del uso del efectivo, alcanzando los 1.027,0 millones de transacciones en el 2025, cifra que contempla la estimación de 15 millones de transacciones mediante el servicio de SINPE-TP.

Al cierre del I semestre 2025 se liquidaron 436,6 millones de transacciones, que equivale a un 42,5% de la meta anual propuesta. Dado el comportamiento típico de SINPE, que alcanza un máximo de 45% del total de transacciones en el primer semestre del año, el nivel alcanzado a junio de 2025 corresponde al 94,5% del cumplimiento efectivo, en un nivel “satisfactorio”.

Esta meta contempla seis servicios de liquidación del SINPE, que se encuentran dirigidos hacia la población para el uso como medio de movilización digital de fondos, de los cuales Pagos Inmediatos (PIN), Débito en Tiempo Real (DTR), Crédito Directo (CCD), Débito Directo (CDD) y SINPE-TP registraron un alcance de su meta en más del 90%, en tanto SINPE Móvil registró un alcance de 82%.

Cabe indicar que, la meta para el caso de SINPE Móvil se ha visto afectada por problemas de la información suministrada por las entidades financieras, en el caso concreto de transacciones dentro de ellas mismas.

El constante seguimiento que brinda la División Sistemas de Pago a la plataforma SINPE, y en particular a estos seis servicios de transferencias de fondos entre cuentas de terceros, garantiza a la población acceder a un sistema de pagos seguro y eficiente para atender sus necesidades de pago. Las desviaciones reportadas no han sido un obstáculo para avanzar en la sustitución de los pagos en efectivo por transferencias electrónicas, pues se derivan de cálculos estadísticos, y no de caídas o de fallas tecnológicas de la plataforma SINPE que afecten la disponibilidad de los servicios para la población.

Al valorar lo comentado con respecto a la información suministrada por los bancos de mayor tamaño del país, la División Sistemas de Pago tramitará una solicitud de cambio para ajustar el valor meta propuesto.

Meta 2: Elaborar durante el 2025, en conjunto con la División Económica, un plan de trabajo para la ejecución de un estudio con el cual se logre determinar el costo de las transacciones de pago en Costa Rica.

Al respecto se elaboró el plan de trabajo para la ejecución de un estudio con el cual sea posible determinar el costo de las transacciones de pago en Costa Rica, y se identificaron las diferentes etapas y entregables que conforman el plan.

Dentro de las etapas ya finalizadas se encuentra la contratación de 2.000 encuestas a consumidores y 700 a empresas. Asimismo, el envío del formulario elaborado para los proveedores de servicio de pago, respecto de los costos de suministrar efectivo, tarjetas, SINPE Móvil y otras transferencias electrónicas.

Al cierre del primer semestre se obtuvo un avance de cumplimiento de un 50% del total, el cual es superior al avance estimado para el semestre.

Como se mencionó previamente no se observan desviaciones en el avance de la meta.

Proyectos y anteproyectos

A continuación, se detallan los avances en los anteproyectos y proyectos de la DSP.

Cuadro 4. Anteproyecto DSP
I semestre, 2025.

NOMBRE DEL ANTEPROYECTO	OBJETIVO	DURACIÓN ESTIMADA EN 2025
Módulo de Intercambio de datos de servicios de deuda con Hacienda Digital ³	Desarrollar un módulo que permita el intercambio de datos registrados en los servicios de deuda en SINPE con el Ministerio de Hacienda, como parte del Proyecto “Hacienda Digital”; en un plazo de 15 meses y a un costo aproximado de ₡327,8 millones.	7 meses
		CONCLUSIÓN ESTIMADA
		Julio 2025
	Comentario de avance: Durante el primer semestre de 2025 se recibió el criterio jurídico DAJ-CJ-0029-2025, en el cual la Asesoría Jurídica del BCCR indicó que: “Desde el punto de vista jurídico, no existe impedimento legal para la suscripción de la Adenda.” Cabe mencionar que, se estaba a la espera de este criterio con el propósito de confirmar que no existían obstáculos legales para la firma de una adenda al convenio Banco Cajero General, el cual establece el mecanismo de cobro del costo del proyecto al Ministerio de Hacienda. Una vez recibido el criterio, se procedió con la actualización del anteproyecto y la revisión de los costos asociados, proceso que concluyó en el mes de junio. Se prevé presentar el proyecto a la Gerencia durante el mes de julio, con el objetivo de obtener su aprobación e iniciar su ejecución en el segundo semestre del presente año.	

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Cuadro 5. Proyectos DSP
I semestre, 2025.

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Modernización del servicio custodias auxiliares de numerario	Modernizar el Servicio Custodias Auxiliares de Numerario (CAN) a la plataforma SINPE Web, que permita realizar las funcionalidades actuales de una forma más ágil y segura, mejorando la administración operativa y la gestión de los riesgos inherentes; en julio de 2025 y a un costo aproximado de ₡612,3 millones.	Enero 2024	Julio 2025
Avance del proyecto al mes de junio 2025 99%	Comentario de avance: Durante el primer semestre se completó exitosamente la migración de los módulos restantes del servicio CAN, con el cambio de la versión SINPE Windows a la versión SINPE Web. Estos		

³ El anteproyecto inició en agosto 2023, no obstante, al ser un proyecto reembolsable por parte del Ministerio de Hacienda, se tuvo que coordinar el modo de recuperación de los costos del proyecto.

	módulos se encuentran liberados en el ambiente de producción y operan con normalidad. Como parte del fortalecimiento del control y seguimiento de las operaciones del servicio CAN, se actualizaron y desarrollaron nuevas notificaciones, así como reportes y validaciones que contribuyen a una mayor eficiencia operativa. Asimismo, se implementó un nuevo módulo denominado “Citas de Numerario”, el cual facilita la gestión de depósitos, retiros de numerario y mejora la organización tanto en las CAN como en la Custodia General. Finalmente, en esta etapa cercana a la conclusión del proyecto, se trabaja en la mejora continua de funcionalidades específicas de los módulos del servicio CAN, con el objetivo de optimizar su desempeño, atender las necesidades de los usuarios y reducir los tiempos de respuesta en el procesamiento de operaciones.		
NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Modernización integral del procedimiento de destrucción de numerario del Departamento de Emisión y Valores	Modernizar de forma integral el procedimiento de destrucción de numerario en 26 meses con un costo de ₡1 007 857 667,49 ⁴ .	Enero 2025	Febrero 2027
Avance del proyecto al mes de junio 2025 23%	Comentario de avance: Durante el período en análisis, se avanzó en la elaboración de la documentación necesaria para la publicación del proceso de contratación (licitación mayor) de la máquina destructora de billetes. Como parte de este proceso, se atendieron múltiples consultas de potenciales proveedores, con el objetivo de detallar el estudio de mercado. Al cierre del primer semestre, se entregaron al director del Departamento de Emisión y Valores el pliego de condiciones, la decisión inicial y los demás entregables requeridos para el proceso de contratación pública. Posteriormente, y con base en la retroalimentación recibida, se realizaron los ajustes correspondientes. Se prevé remitir la documentación revisada al director de División en el mes de julio. Adicionalmente, en el periodo el proyecto se afectó debido a cambios organizacionales, en el Departamento de Servicios Institucionales, que		

⁴ La redacción del objetivo responde a la documentación oficial aprobada para la ejecución del proyecto.

	incluyeron la salida de dos directores. Esta situación impidió el inicio de los procesos de contratación para la remodelación del espacio físico y el reforzamiento de la seguridad en el área de destrucción de billetes. Según información proporcionada por dicho departamento, la contratación para la remodelación no podrá llevarse a cabo durante el presente año. Sin embargo, no se han identificado riesgos inminentes de materialización. A pesar de que la remodelación no podrá ejecutarse este año, al no estar incluida en la ruta crítica del proyecto, su reprogramación no afectará el plazo ni el costo de este.
--	---

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Evaluación de Riesgos

La DSP cuenta con 91 riesgos relevantes en sus 17 procesos. De los 91 riesgos, 67 corresponden a procesos y 24 a proyectos, para lo cual se han establecido 457 controles. El nivel residual de los riesgos se clasifica en: muy bajo (13), bajo (68), medio (7) y alto (3).

Para mitigar los riesgos con exposición residual media y alta, se encuentran en ejecución 22 planes de mitigación relacionados con los procesos de gestión del SINPE-TP, vigilancia y administración de numerario. Además, se mantienen 13 indicadores clave de riesgo, todos en niveles de alerta normal, a excepción del indicador de “Destrucción de numerario”, que presentó un nivel de alerta roja al cierre de junio, debido a fallas en la máquina destructora de numerario. A este indicador se le da seguimiento continuo para analizar su tendencia e identificar desviaciones significativas en los niveles de riesgo al que está asociado.

Durante el primer semestre de 2025, la DSP registró 26 eventos de riesgo, clasificados como: incidencias (22), cuasi incidente (1), incidentes (2) y en análisis (1). Los incidentes están relacionados con dificultades para actualizar el DIMEX y con el atraso en el proceso de aprobación de plazas para el Área de Vigilancia del SINPE. El cuasi incidente corresponde a problemas en el servicio brindado por el Ministerio de Seguridad para la custodia de numerario nuevo hacia las bóvedas del BCCR.

3.1.4. Programa 04: Gestión estratégica y de servicios internos.

Ejecución presupuestaria

Los productos y servicios del programa 04 incluyen: Planeamiento estratégico, Gestión de órganos colegiados, Operación de Soluciones Tecnológicas, Gestión Operativa de TI, Gestión de Iniciativas Tecnológicas, Implementación de Soluciones Tecnológicas, Atención al Ciudadano, Comunicación Institucional, Gestión contable e información tributaria y financiera, Gestión presupuestaria, Gestión de pagos y cobros, Gestión del Costeo, Contratación del personal, Gestión de Cultura-Clima y Cambio Organizacional, Desarrollo del Talento Humano, Contratación

pública, Seguridad física, Administración de la relación con museos BCCR, Gestión de Activos, Asesoría Legal, Gestión ambiental, Salud ocupacional, Medicina laboral, Administración de Datos Institucionales, Procesamiento y Análisis de Información, Investigación e Innovación en Gestión de Datos, Acciones de Mejora, Gestión documental, Mejora continua, Seguridad de la Información, Continuidad de servicios, Administración de proyectos, Fiscalización del Sistema de Control Interno, Gestión de Riesgos, Cumplimiento normativo, Vigilancia y Evaluación del Desempeño. La ejecución del presupuesto asignado, al 30 de junio del 2025, se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 6. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 04
acumulado del 1 de enero al 30 de junio de 2025
Cifras en millones de colones**

PARTIDA	Descripción	Presupuesto Vigente 2025	Ejecución al 30 junio 2025	% Ejecución
0	Remuneraciones	30.230,2	12.405,1	41,0%
1	Servicios	30.883,6	9.514,7	30,8%
2	Materiales y suministros	740,2	72,4	9,8%
5	Bienes duraderos	8.356,8	967,5	11,6%
6	Transferencias corrientes	7.965,1	4.529,8	56,9%
Total, programa 04		78.175,9	27.489,5	35,2%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Evaluación de resultados

Área de Comunicación Institucional (ACI)

Meta 1: Desarrollar, durante el 2025, una estrategia de comunicación que esté alineada al Plan Estratégico Institucional para fortalecer y ampliar la vinculación del Banco Central con sus diferentes públicos de interés.

El Banco Central, durante el periodo se enfocó principalmente en los canales digitales debido a su alcance y efectividad, sigue una estrategia en la cual brinda información periódica a la población sobre sus principales informes y decisiones de política, a lo que se suma la elaboración de contenidos para explicar temas del Banco que son de alto interés para los ciudadanos.

Para cumplir con este cometido, se desarrollaron programaciones mensuales de publicación de contenidos en los siete canales en los cuales el Banco tiene presencia: canal de WhatsApp, Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn, X (antes Twitter) y YouTube. Para atender las necesidades de información, se produjeron videos y piezas gráficas de acuerdo con cada red social.

Se desarrollaron campañas informativas para ampliar el entendimiento del cambio del cono monetario del país y del funcionamiento de SINPE-TP. Estas campañas se realizan a nivel nacional y tiene un público amplio que va desde los 18 años a más de 65 años.

Adicionalmente, en el primer semestre se enviaron 24 comunicados de prensa sobre diferentes temas del Banco Central, y cuatro comunicados de política monetaria con igual número de conferencias de prensa para brindar la mayor cantidad de información posible a la población.

Para el primer semestre el resultado de avance de la meta presentó un 50% de lo programado para el año. El avance reportado no muestra desviaciones en el periodo.

Meta 2: Crear durante el 2025, al menos tres espacios de interacción con la ciudadanía con el fin de lograr una mejor comprensión de las decisiones y el quehacer del Banco Central.

En el primer semestre se cumplió con la meta anual propuesta, al realizar los tres espacios de interacción.

Los espacios de interacción realizados consideraron actividades como la edición 16 del Evento Empresarial y de Información Económica, con la participación de más de 300 personas que representan a informantes del Banco en su contribución para el desarrollo de indicadores económicos. En este evento, el Banco Central presentó diferentes charlas para explicar temas de actualidad y para presentar resultados de investigaciones económicas, cuyo fin es mantener informados a los empresarios sobre la coyuntura económica nacional.

También se han realizado presentaciones presenciales de temas como el nuevo cono monetario, donde se invita a ciudadanos y en especial a grupos vulnerables, entre ellos, personas con discapacidad auditiva o visual, de manera que el Banco apuesta por mejorar la interacción con la ciudadanía, y hacer todos sus eventos inclusivos con participación de intérpretes de LESCO.

Además, se han aprovechado los lanzamientos de nuevas rutas de autobuses que integran el pago de pasajes por medio del Sistema Nacional de Pagos Electrónicos en el Transporte Público (SINPE-TP) para acercar más el Banco a la ciudadanía.

A pesar de que la meta ya fue cumplida, para el segundo semestre se realizarán más actividades, que permitan ampliar el conocimiento general sobre lo que hace el Banco Central, entre ellas una en el marco del 75 aniversario de la creación del Banco Central, sumada a las jornadas de investigación económica y seminarios web.

Proyectos y anteproyectos

Durante el periodo, el Área de Comunicación Institucional, no registró proyectos ni anteproyectos en fase de ejecución.

Evaluación de Riesgos

El ACI determinó 7 riesgos relevantes en su proceso, para los cuales estableció 15 controles. El nivel residual de estos riesgos se clasifica como muy bajo (4), bajo (2) y medio (1).

Se está implementando un plan de mitigación para el riesgo de nivel residual medio, con el fin de asegurar su oportuna y adecuada contención.

Mantiene un indicador clave de riesgo: “Noticias directas de connotación negativa sobre el BCCR”, el cual ha presentado niveles de alerta normales.

División Servicios Tecnológicos (DST)

Meta 1: Implementar una plataforma de autoservicio de datos para el usuario, para apoyar la gestión y el análisis de datos en al menos dos áreas usuarias del Banco, mediante el aprovechamiento de nuevas herramientas tecnológicas, antes de finalizar el año 2025.

Las acciones realizadas durante el periodo para avanzar en la programación de la meta se describen a continuación:

- Habilitar la plataforma de Ciencia de Datos e inteligencia de negocios (BI).
- Habilitar la posibilidad de formar parte de la Comunidad de Práctica de Ciencia de Datos.
- Desarrollar, casi en su totalidad, el proceso de carga histórica de datos de Comprobantes Electrónicos

La meta avanzó en un 70% mediante el trabajo conjunto con dos áreas usuarias del Banco: Depto. Captura y Depuración de Datos y Depto. Integración y Análisis de Datos, ambos de la División Análisis de Datos y Estadística. El avance reportado es superior al programado para el periodo (15%), no se evidenciaron desviaciones en el avance de la meta.

Meta 2: Adoptar un marco de mejores prácticas y un modelo arquitectónico, que permita fortalecer la postura preventiva de ciberseguridad en la institución, antes de finalizar el año 2025.

El marco de mejores prácticas que la Dirección de Servicios Tecnológicos (DST) adoptó para fortalecer la ciberseguridad institucional es el *Center for Internet Security (CIS)* el cual proporciona un conjunto estructurado de controles de seguridad, clasificados en 18 dominios esenciales que cubren aspectos como la gestión de activos, control de accesos, protección de datos, y defensa contra amenazas, entre otros. Hasta la fecha, se ha realizado una autoevaluación en 10 de estos 18 dominios, lo que ha permitido identificar brechas, priorizar acciones y establecer un plan de mejora continua.

De forma paralela, se trabajó en la implementación del modelo de Arquitectura de Malla de Ciberseguridad (CSMA por sus siglas en inglés), el cual busca integrar de manera flexible y modular los distintos componentes de seguridad de la organización. Este enfoque facilita una respuesta coordinada frente a amenazas, mejora la visibilidad y control sobre los entornos digitales, y promueve una seguridad escalable.

Como parte del proceso, se definieron y asignaron responsabilidades específicas para avanzar en la consolidación de esta arquitectura, en alineamiento con los hallazgos obtenidos a partir del marco CIS.

Con respecto a esta meta el avance para el primer semestre fue de un 55%. No se evidenciaron desviaciones en el avance de la meta.

Proyectos y anteproyectos

Durante el periodo analizado, la DST no registró anteproyectos en fase de ejecución.

A continuación, se detalla el avance del proyecto de la DST vigente en el periodo.

Cuadro 7. Proyecto DST
I semestre, 2025.

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Modernización de la plataforma de datos maestros (MDM)	Modernizar la plataforma actual de gestión de datos maestros de manera que se asegure la continuidad operativa de servicios críticos del BCCR como RTBF, CICAC y Firma Digital, con una duración de 29 meses y un costo estimado de ₡1.895.013.324,50 ⁵	Agosto 2024	Diciembre 2026
Avance del proyecto al mes de junio 2025 26%	Comentario de avance: Al cierre del primer semestre el proyecto avanzó de acuerdo con lo planificado al mes de junio 2025. Durante este periodo, se llevó a cabo el proceso de licitación para la nueva plataforma de datos maestros, cuya adjudicación se concretó en marzo de 2025. Posteriormente, se revisó el presupuesto detallado y se formalizó el contrato correspondiente. En febrero inició el proceso de contratación para las plazas de servicios especiales, el cual incluyó la aplicación de pruebas técnicas y evaluaciones por competencias. Estas actividades concluyeron en el mes de junio; sin embargo, al cierre del semestre se está a la espera de finalizar el proceso de reclutamiento con la incorporación de los dos recursos seleccionados. En mayo inició la ejecución del contrato, lo que permitió desarrollar la planificación del Proyecto de Modernización de MDM, mediante la definición de los componentes estratégicos para su implementación. Asimismo, se coordinó y formalizó con el proveedor de la plataforma, aspectos relacionados con el análisis y diseño de la modernización de la plataforma de datos maestros. En junio se completó la configuración y la instalación de la infraestructura. Se abordó el análisis y el diseño de los procesos de carga iniciales y cargas incrementales, lo que permitió avanzar en la estructuración funcional del sistema. Finalmente, para el mes de julio, se tiene prevista la presentación de una Solicitud de Cambio ante la Gerencia, debido a una variación en el costo del proyecto,		

⁵ La redacción del objetivo responde a la documentación oficial aprobada para la ejecución del proyecto.

	específicamente en la partida correspondiente a recurso humano interno por un costo de ₡8,4 millones de colones para un costo total del proyecto de ₡1903,4 millones de colones. Esta modificación tiene como objetivo reflejar las horas efectivamente dedicadas por el Administrador y el Supervisor del proyecto.
--	--

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Evaluación de Riesgos

La DST identificó 231 riesgos relevantes en sus 8 procesos y 1 proyecto. De estos 231 riesgos, 29 corresponden a procesos, 168 a infraestructuras tecnológicas, 21 a servicios en la nube y 13 a 1 proyecto, para los cuales dispone de 933 controles. El nivel residual de estos riesgos se clasifica como muy bajo (175), bajo (54) y medio (2).

Los riesgos clasificados con nivel residual medio cuentan con 2 planes de mitigación en ejecución, tendientes a mejorar la arquitectura de servidores de bases de datos.

Actualmente, se mantiene 4 indicadores clave de riesgo. Entre ellos, el indicador “Incremento de incidentes críticos en producción” ha presentado niveles de alerta temprana verde y amarilla. A este indicador se le da seguimiento continuo para analizar su tendencia y analizar si se requieren acciones correctivas o preventivas.

Durante el primer semestre de 2025, la DST registró un evento de riesgo, catalogado como incidente, relacionado con un daño en un clúster de infraestructura virtual. Si bien este incidente provocó un aumento en la exposición residual de los riesgos asociados, esta exposición se mantuvo en todo momento dentro de los límites de tolerancia establecidos.

División Transformación y Estrategia (DTE)

Meta 1: Documentar el 100% de los planes alternos para los procesos críticos determinados por la Gerencia, con el fin de mitigar los riesgos ante un evento que interrumpa la disponibilidad de los servicios críticos en el 2025.

En el semestre se realizaron talleres de coordinación y capacitación con los líderes de los procesos críticos. Se completó el ejercicio de Análisis de Impacto al Negocio (BIA) para los procesos críticos definidos por Gerencia como parte del alcance inicial.

Para el logro de las actividades propuestas, se contó con el compromiso y trabajo de los líderes de los procesos priorizados. Sin embargo, uno de los aspectos que se debió gestionar fue la disponibilidad de tiempo por parte de los encargados de los procesos críticos para documentar lo correspondiente. Lo anterior debido a que se debe realizar un proceso de revisión que, en ocasiones, genera replantear las estrategias, recabar información adicional y ajustar el Plan Alternativo según el planteamiento inicial.

Para completar la meta al 100% se trabajó en conjunto con los responsables de los procesos críticos en el desarrollo y revisión de los siguientes Planes Alternos de Trabajo:

- Abastecimiento de Numerario,
- Administración de Reservas,
- Gestión del Mercado Integrado de Liquidez,
- Implementación de Política Cambiaria,
- Pagos internacionales y
- Pagos locales

El resultado de la meta para el primer semestre fue de un 77%. Durante este periodo, se logró la actualización y aprobación de las plantillas para documentar el análisis de impacto al negocio y el plan alternativo de trabajo. No se registraron desviaciones en el avance de la meta durante el semestre.

Meta 2: Documentar el 100% de los procesos transversales del Banco, con el fin de fortalecer el control interno, calidad y gobernanza del Banco con respecto a los servicios que se le brindan a la ciudadanía en el 2025.

Durante el periodo, se avanzó en el diseño y documentación de los procesos transversales mediante el trabajo colaborativo con equipos interdisciplinarios. Al cierre del semestre, se registran los siguientes procesos en distintas etapas de avance:

En ejecución, con obstáculos identificados:

- Administración de la relación con Museos BCCR (pendiente resolución de un obstáculo)
- Administración de Seguros (pendiente resolución de un obstáculo)
- Gestión de Activos Fijos (pendiente resolución de un obstáculo)
- Gestión de Iniciativas Tecnológicas (pendiente resolución de un obstáculo)

En pausa, por limitaciones de recurso humano o capacidad operativa:

- Evaluación del Desempeño (en pausa por falta de recurso humano en el área responsable actual de la gestión del proceso)
- Gestión de Riesgos (en pausa por falta de recurso humano en capacidad del área responsable)
- Planeamiento Estratégico (en pausa por falta de recurso humano en el área responsable de la gestión del proceso)

En proceso:

- Administración de Proyectos
- Asesoría Económica
- Continuidad de Negocio
- Costos
- Gestión Contable
- Gestión de Pagos y Cobros
- Gestión del Numerario

- Gestión Documental
- Gestión Presupuestaria
- Política Cambiaria
- Prestamista de Última Instancia (PUI)
- SINPE-TP

La transformación de cada proceso, a la nueva metodología ha generado, mejoras significativas en términos de claridad operativa, simplificación del análisis de riesgos, estandarización documental y uso de un lenguaje que facilita la identificación de ineficiencias.

Además, cada proceso incluye un análisis de los activos de información y cuenta con un sitio documental estructurado conforme a la nueva metodología de gestión documental, basada en procesos, y no en unidades organizativas. Esta estructura permite que los documentos se almacenen de forma coherente y sistemática, y que la información generada por cada proceso se integre automáticamente al Repositorio Institucional para Documentos Digitales de Archivo (RIDDA).

El avance de la meta correspondió a un 50%, inferior al avance estimado (85%) para el primer semestre. La desviación de la meta se analiza según los siguientes elementos:

- Por cambios en las prioridades del DCMC, existen procesos que no han iniciado debido a la carga del equipo que está enfocada en otras tareas, la capacidad instalada se ha visto sobrepasada.
- Ritmo de documentación de las áreas, existen múltiples procesos retrasados, las personas que conforman el equipo no han contado con tiempo para redactar las actividades, esto generó que procesos como: Planeamiento Estratégico, Administración de Proyectos, Asesoría Económica, Gestión del Régimen Cambiario, Gestión del Numerario, Gestión Presupuestaria, Gestión de Riesgos, Evaluación del Desempeño; no hayan logrado atender la documentación en el tiempo planificado, ocasiona retrasos.
- Existen procesos que presentan dependencia de otros procesos, debido a que los equipos son similares, por ejemplo, no se puede iniciar el análisis del proceso de Política Monetaria, hasta concluir el proceso Gestión del Régimen Cambiario; entre otros.

Meta 3: Capacitar y concientizar en el 2025, al 100% del personal del Banco sobre el uso de la tecnología etiquetado de documentos, con el fin de contribuir a la preservación de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información durante todo su ciclo de vida.

En el semestre no se logró contar con un avance en la meta, sin embargo; se realizaron algunas actividades que permitirán su ejecución durante el segundo semestre del año.

Actividades realizadas:

- Charla seguridad de la información y continuidad del negocio dirigida al Equipo de Apoyo en Seguridad de la Información y a las personas gestoras de continuidad en las dependencias del BCCR.
- Envío de un comunicado institucional, sobre el uso de las etiquetas de confidencialidad.
- Coordinación de mejoras para estandarizar la información que el usuario puede ver al aplicar las etiquetas.
- Validación del personal asignado actualmente a los grupos de acceso y en los roles de gestor y cogestor de las etiquetas, así como coordinación de correcciones cuando corresponde.

Próximos pasos: coordinación de charlas para todo el personal del BCCR, donde se capacitará a nivel general sobre el etiquetado de documentos y se evaluará el efecto de la ejecución de la meta.

La desviación en el avance de la meta se debió a la carga de trabajo del área responsable de la meta, el área se ha visto afectada por múltiples temas, entre ellos: Implementación de diversos temas relacionados con la Ley Marco de Empleo Público y estudios asignados por la Gerencia con mayor prioridad.

Meta 4: Elaborar en el 2025, una estrategia que defina las bases para el desarrollo profesional y que permita fortalecer las competencias y capacidades claves de los colaboradores, a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El Departamento Gestión de Talento Humano contaba con una planificación de acciones aprobadas, en noviembre de 2024, por la Gerencia en funciones, en ese momento. Las acciones fueron diseñadas para ser implementadas durante el periodo 2025 con el objetivo de cumplir con el plan estratégico para el desarrollo del talento humano. Sin embargo, tras el cambio de liderazgo en Gerencia, ocurrido entre febrero y marzo del presente año, se solicitó mantener en pausa las acciones a la espera de la visión del nuevo jerarca.

Luego de una reunión en Gerencia se reactivó, ajustó la intensidad y cantidad de actividades, eso permitió redefinir la participación en actividades sobre temas de liderazgo para directores y ejecutivos pasando de ser actividades obligatorias a voluntarias, así como el ajuste a la denominación y alcance de algunas actividades, además de la frecuencia de reuniones con la Gerencia para validar avances.

Con base en la reunión llevada a cabo se obtuvo la autorización para continuar con diferentes acciones programadas para el segundo semestre. En el mes de junio se redefinieron las acciones prioritarias en capacitación, cultura organizacional, competencias y liderazgo, con lo que se alinearon los esfuerzos a una nueva dirección integral en los proyectos vinculados a la gestión del talento.

La actualización estratégica, que abarca todos los aspectos vinculados al talento humano, fue comunicada formalmente a los directores de división y departamento mediante un correo informativo enviado por la Gerencia el 23 de junio.

En el anexo 4, se muestra un resumen de las actividades desarrolladas en el Departamento Gestión de Talento Humano las cuales tienen una incidencia directa en el avance de la meta.

Para el semestre la meta contó con un avance de un 48,9%, se muestra una desviación del 1,02 p.p, sin embargo, el resultado es satisfactorio.

Proyectos y anteproyectos

A continuación, se detallan los avances en los anteproyectos y proyectos de la DTE.

Cuadro 8. Anteproyectos DTE
I semestre, 2025.

NOMBRE DEL ANTEPROYECTO	OBJETIVO	DURACIÓN ESTIMADA EN 2025
Creación de un modelo tarifario para los servicios que brinda el BCCR	Diseñar un modelo que permita determinar la mejor forma de fijar las tarifas de los servicios que brinda el Banco Central de Costa Rica, de manera que se contemple la adecuada asignación de los costos necesarios para prestar el servicio bajo las condiciones que garanticen el adecuado desarrollo de las actividades.	9 meses
		CONCLUSIÓN ESTIMADA
		Diciembre 2025 (28 meses) ⁶
	Comentario de avance: Durante el semestre, el equipo de trabajo desarrolló las siguientes labores: - Análisis de tres propuestas para el desarrollo del modelo tarifario, las cuales se detallan a continuación: - Costeo actual mejorado - Costos directos + componente estándar - Cadena de valor + costos directos Se analizó la viabilidad de extender el plazo de entrega del anteproyecto, dado que se requiere una planificación detallada y fundamentada en decisiones estratégicas clave para la implementación del modelo. La nueva fecha de entrega se definirá en el segundo semestre del año, se estima que no se concluirá en los 9 meses previstos para el periodo 2025.	

⁶ El anteproyecto inició en el último cuatrimestre del año 2023, debido a los análisis realizados, se debió modificar el alcance del anteproyecto por lo que se extiende al año 2025.

NOMBRE DEL ANTEPROYECTO	OBJETIVO	DURACIÓN ESTIMADA EN 2025
Rediseño del proceso de contratación de personal del BCCR	Optimizar el proceso de contratación mediante un rediseño basado en mejores prácticas, con el fin de incrementar la eficiencia, reducir el tiempo de selección, mejorar la experiencia del candidato y garantizar la incorporación de talento idóneo alineado con los objetivos estratégicos de la organización.	7 meses
		CONCLUSIÓN ESTIMADA
		Diciembre 2025
	Comentario de avance: Durante el primer semestre de 2025, se realizaron talleres de trabajo con ejecutivos del departamento a cargo del proyecto, con el objetivo de definir su alcance, costo y plazo. Asimismo, se establecieron los roles, la planificación inicial y las acciones necesarias para la elaboración del anteproyecto. Se trabajó, mediante reuniones semanales, en los apartados del anteproyecto que sería presentado en el proceso de formulación presupuestaria para el año 2026. Sin embargo, el anteproyecto se encuentra actualmente en pausa, con el propósito de coordinar los estudios con otras áreas y fortalecer la gestión de manera integral y precisa. Se estima que su nueva fecha de finalización tendrá lugar en diciembre de 2025.	
NOMBRE DEL ANTEPROYECTO	OBJETIVO	DURACIÓN ESTIMADA EN 2025
Modernización de la plataforma para atención a la ciudadanía y entidades	Implementar una plataforma digital integral para la gestión de trámites y solicitudes del proceso de Atención al Ciudadano en el Banco Central de Costa Rica, que permita mejorar la eficiencia operativa, accesibilidad y experiencia de usuarios internos y externos en un plazo de 20 meses y con una inversión de ₡1.086.344.073,97	4 meses
		CONCLUSIÓN ESTIMADA
		Julio 2025
	Comentario de avance: Durante el primer semestre de 2025, se llevaron a cabo talleres de trabajo interdisciplinarios e interdepartamentales, así como reuniones con el proveedor del servicio de desarrollo y sesiones internas de coordinación. Estas actividades tuvieron por objetivo, involucrar a todos los actores clave del proyecto y asegurar que la definición del alcance, costo y plazo respondiera a las necesidades identificadas por las partes interesadas.	

⁷ La redacción del objetivo responde a la documentación oficial aprobada para la ejecución del proyecto.

	Una vez finalizada la documentación y revisado el alcance del proyecto, se decidió modificar el nombre original del anteproyecto <i>“Implementación de una nueva plataforma en el proceso Atención al Ciudadano 2.0”</i> por <i>“Modernización de la plataforma para la atención a la ciudadanía y entidades”</i>, lo anterior para refleja el enfoque y los objetivos definidos en el nuevo alcance. Se prevé presentar el anteproyecto ante Gerencia en el mes de Julio.
--	--

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Cuadro 9. Proyectos DTE
I semestre, 2025.

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Gestor Estandarizado de Comunicaciones (GEC)	Desarrollar el sistema de comunicaciones institucionales del BCCR, con una duración máxima de 18 meses y con un costo de ₡210,70 millones de colones.	Agosto 2024	Enero 2026
Avance del proyecto al mes de junio 2025 65%	Comentario de avance: El proyecto avanza de acuerdo con lo planificado al mes de junio 2025. En el semestre, se incorporó un tercer recurso con modalidad de tercerización, entre marzo y mayo, para apoyar el diseño del gestor de tareas y revisar la construcción del módulo GEC. Esto permitió integrar mejores prácticas en el uso de herramientas Power Platform, sobre las cuales se basan los flujos de trabajo del sistema. Se realizaron mejoras en la programación del sistema, con la finalidad de optimizar la administración de las tareas que se ejecutan para crear, enviar y recibir documentos. En cuanto al módulo GEC, se logró avanzar en la construcción de salientes y sus flujos de trabajo que posibilitan la funcionalidad, en cuanto a: - Plantillas dinámicas con firma y encabezado según unidad administrativa. - Flujos para consecutivos, firma digital, envío y anulación de comunicados. - Mejora en formularios para ingreso de información. - Automatización de distribución documental: borradores, salientes y entrantes. - Avance en flujos para documentos salientes. - Inicio de configuración de bibliotecas entrantes. - Construcción paralela del módulo gestor de tareas junto con el GEC.		

	Asimismo, se sumaron dos desarrolladores de la DST con el fin de acelerar la construcción del gestor de tareas y asegurar su entrega en la fecha prevista de enero de 2026, por lo que la construcción del módulo GEC avanza sin contratiempos y conforme al plan establecido. Es importante señalar que, inicialmente, se había previsto que tanto el administrador del proyecto como el líder técnico se dedicarían al 100% del proyecto, su participación ha sido menor de la estimada, lo que permitió contar con un excedente de tiempo en la partida de recurso humano interno y así integrar a los profesionales informáticos sin afectar el costo total del proyecto.		
NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Migración de la Intranet a SharePoint online	Migrar el contenido documental y automatizaciones que se encuentran en la plataforma de SharePoint 2019 a SharePoint Online, con una duración máxima de 18 meses y un costo de ₡310,76 millones.	Agosto 2024	Enero 2026
Avance del proyecto al mes de junio 2025 57%	Comentario de avance: Al finalizar el primer semestre de 2025, el proyecto presenta un avance de acuerdo con el cronograma previsto. El proyecto ha alcanzado avances significativos que fortalecen la infraestructura tecnológica del banco. A la fecha, se ha completado la migración de los sitios documentales correspondientes a las divisiones del Banco Central de Costa Rica (BCCR), entre ellas la División Económica (DEC), División de Análisis de Datos y Estadísticas (DDE), División de Sistemas de Pagos (DSP) y otros departamentos. Esta labor ha permitido centralizar la información en un entorno más seguro, escalable y accesible. Actualmente, el equipo del proyecto desarrolla soluciones automatizadas con alcance organizacional. Estas herramientas tienen como objetivo mejorar la eficiencia operativa, optimizar los flujos de trabajo y garantizar una mayor trazabilidad en la gestión de documentos. Para ello, se aprovechan las capacidades de la nueva plataforma en la nube. Para el mes de junio se completó el traslado de las comunicaciones a la plataforma Viva Engage de organizaciones como ASOBACEN, COOPEBACEN, Sindicato BCCR, Sindicato BCCR-ANEP y APROBACEN. Asimismo, se realizó la migración del flujo de aprobación del área de evaluación del Departamento de Calidad y Mejora Continua, que pasó de Nintex a Power Automate, lo cual fortaleció la eficiencia operativa. Durante el periodo, se identificaron diversos obstáculos técnicos y operativos que pueden afectar el avance restante del proyecto, lo que llevó a analizar y proponer ajustes en el cronograma y presupuesto. Para formalizar estos cambios, se elaboró una Solicitud de Cambio que se prevé será presentada a la Gerencia para su aprobación en el mes de julio.		

	Como parte del análisis, se registró el evento de riesgo N° 1575, asociado a los siguientes enunciados: • RP0001IN1: deficiencias en la definición del anteproyecto. • RP0003EJ3: insuficiencia de presupuesto, • RP0004EJ4: cambios relevantes en el proyecto. El propósito es ampliar el plazo del proyecto en 3 meses y aumentar el presupuesto en ₡139.97 millones para un total de ₡450,73 millones de colones, con el fin de mantener la continuidad del equipo de desarrollo.		
NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Nuevo sitio web del BCCR	Crear el nuevo sitio web del BCCR en una plataforma robusta, ágil y segura, que permita contar con una herramienta fundamental para cumplir con el objetivo de ser un Banco Central abierto, que atienda las necesidades de información de los ciudadanos y otros actores económicos, durante un periodo máximo de 28 meses con un costo de ₡778,8 millones.	Enero 2025	Abril 2027
Avance del proyecto al mes de junio 2025 29%	Comentario de avance: El proyecto inició en enero de 2025 y durante el primer semestre, se lograron avances importantes en su fase preparatoria. Entre los principales logros destacan: • Documentación contractual: se completaron todos los documentos relacionados con la contratación pública, que incluye el pliego de condiciones. • Gestión de riesgos: en febrero se realizó la primera valoración de riesgos del proyecto. • Contratación de personal: se avanzó en el proceso de contratación de plazas por servicios especiales, el cual se encuentra en su etapa final. Durante este período se identificó la necesidad de ampliar el alcance del proyecto para incluir los sitios web de la Superintendencia General de Seguros (SUGESE) y la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL). Como resultado, se elaboró la Solicitud de Cambio N.° 1, que contempla el nuevo alcance y costo que aumentará el presupuesto en ₡574,5 para un total de ₡1.165,3. Esta solicitud se prevé exponer ante la Gerencia del BCCR en el mes de julio y posteriormente a la Junta Directiva del BCCR para su respectiva aprobación. Cabe destacar que, en el análisis, no se prevé una modificación en el cronograma, ya que se estima que el proveedor trabaje de forma simultánea en los distintos sitios web.		

	Dado que esta modificación implica un cambio significativo en el alcance y presupuesto, se realizó una segunda valoración de riesgos. Se registró el evento de riesgo N° 1569, el cual está asociado a los siguientes enunciados: • RP0001IN1: estimaciones inexactas de recursos, • RP0003EJ3: insuficiencia de presupuesto, • RP0004EJ4: cambios relevantes en el proyecto. Se estima que la aprobación de la solicitud de cambio mencionada permita que estos riesgos se ubiquen dentro de los límites de aceptación establecidos.		
NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Implementación de un Módulo para la gestión de controles del BCCR	Implementar un modelo de gestión de controles, riesgos y procesos en el Banco Central de Costa Rica (BCCR), por medio de la implementación del módulo de control de procesos de la plataforma SAP llamado Process Control, en un plazo de 12 meses con un costo de ₡132.093.867,60 ⁸ .	Abril 2025	Abril 2026
Avance del proyecto al mes de junio 2025 0%	Comentario de avance: El proyecto inició en el mes de abril. En la planificación original del anteproyecto la implementación del módulo de gestión de controles de SAP se realizaría en una versión del ERP On – Premise (en tierra), pero al migrar a la versión S4 HANA del sistema en la nube, se debe ajustar el plan de trabajo original, para lo cual se trabajó con la empresa encargada de la implementación del módulo para definir el alcance del nuevo requerimiento y los procesos que se configurarán como parte del proyecto. Un problema enfrentado durante el período en análisis fue el no contar con una respuesta oportuna por parte del proveedor, debido a que aunque se remitió el requerimiento a la empresa contratista de manera oficial desde el 7 de mayo del año en curso, al cierre de junio no había sido recibido en el Banco el nuevo plan de trabajo. Dado lo anterior como efecto de esta situación, no se ha logrado concluir la documentación oficial del proyecto (carta, plan de proyecto y cronograma) ya que se requiere el insumo de las nuevas actividades y fechas para completarla. Como parte del inicio del proyecto, se realizó una valoración de riesgos, debido al cambio en la tecnología que se implementará en el módulo por lo cual fue necesario hacer un ajuste en los riesgos específicos del proyecto. A la fecha de este informe no se han identificado riesgos materializados, ya que, al no contar con el nuevo plan de trabajo, se hace imposible determinar que el plazo o presupuesto disponibles para el proyecto, sean insuficientes. Sin embargo, el Departamento de Planeamiento y Control de Gestión incluyó el incidente de riesgo 1588 con el fin de alertar sobre la situación expuesta anteriormente.		

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

⁸ La redacción del objetivo responde a la documentación oficial aprobada para la ejecución del proyecto.

Evaluación de Riesgos

La DTE ha identificado 144 riesgos relevantes en sus 25 procesos y 4 proyectos. De estos 144 riesgo relevantes, 91 corresponden a procesos y 53 a proyectos, para los cuales se han establecido 638 controles. El nivel residual de los riesgos se clasifica como muy bajo (38), bajo (89), medio (13), alto (3) y muy alto (1).

Los riesgos con niveles residuales muy alto, alto y medio, tanto en procesos como en proyectos, cuentan con 15 planes de mitigación actualmente en ejecución. Estos planes se orientan a mejoras en los sistemas, aplicativos, procesos y proyectos vinculados con la gestión documental, incluyendo el desarrollo del nuevo sitio web, la migración de la Intranet a la nube y la implementación de un gestor estandarizado de comunicaciones.

Actualmente, se mantiene 2 indicadores clave de riesgo, los cuales han presentado niveles de alerta normales.

Durante el primer semestre de 2025, la DTE registró 8 eventos de riesgo, de los cuales 3 fueron catalogados como incidencias y 5 como incidentes. Entre estos últimos, se destacan aquellos vinculados a los proyectos del nuevo sitio web y la migración de la Intranet a la nube, los cuales requieren la elaboración de solicitudes de cambio sujetas a aprobación por parte de las autoridades superiores.

División de Análisis de Datos y Estadísticas (DDE)

Meta 1: Finalizar durante el 2025 la primera fase de la hoja de ruta para la implementación del modelo de gobernanza de datos, que guiará las demás funciones de la gestión de datos.

Durante el I semestre del 2025, se continuó con el avance en la elaboración de las políticas específicas para la gestión de datos en el BCCR, actividad que se encuentra en la primera fase de la hoja de ruta del tema. Dichas políticas se encuentran actualmente en proceso de revisión por parte del equipo de trabajo asignado a tal fin, para ser remitidas posteriormente al Comité de Gobierno de Datos para su respectiva aprobación y así continuar con los procesos de divulgación e implementación.

Las políticas de gobierno y gestión de datos ayudan a ordenar, proteger, optimizar y aprovechar los datos de manera estratégica segura y eficiente.

La meta tuvo un avance de un 50% durante el primer semestre. No se presentaron desviaciones según la estimación de avance programada (25%) para el periodo.

Meta 2: Atender, al menos el 70% de las solicitudes realizadas por los usuarios sobre los servicios que brinda la división para apoyar la toma de decisiones.

En el semestre se atendieron las solicitudes recibidas, tanto internas como externas, específicamente en los procesos de trabajo de producción de estadística, gobierno de datos y

solicitudes de usuarios de información económica, 8% se encuentran analizadas y están en proceso de atención.

Como resultado para el semestre se obtuvo un cumplimiento del 92%. No se presentaron desviaciones con respecto a lo programado.

Meta 3: Proveer, durante el 2025, indicadores de riesgos físicos y riesgos de transición, que brinden una visión más completa del entorno económico, para apoyar la toma de decisiones basadas en información oportuna y de calidad.

En atención a esta meta, la cual busca proveer indicadores ambientales para la identificación de riesgos físicos y de transición, se realizaron las siguientes acciones durante el período:

- Recopilación de información climática clave para identificar y monitorear estos riesgos y su impacto en la economía
- Colaboración interinstitucional con Sugese, para fortalecer el intercambio de información y capacidades.
- Se ha impartido un curso de geo alfabetización para desarrollar competencias específicas en el uso y análisis de los datos climáticos disponibles.
- Se ha participado activamente en las mesas de diálogo para la elaboración de la Taxonomía de Finanzas Sostenibles.
- Participación dentro del grupo de consulta técnica de la iniciativa Global Shield.

Durante el semestre se evidenció un aumento en las consultas e interés por parte de usuarios externos, como el Banco Nacional y el Estado de la Nación, lo cual refleja la relevancia y utilidad de los datos proporcionados.

Al cierre del semestre se lograron incorporar dos nuevos indicadores al Repositorio de Ambiente y Clima (RAC). No se presentaron desviaciones con respecto a lo programado.

Proyectos y anteproyectos

A continuación, se detallan los avances en los proyectos de la DDE.

Cuadro 11. Proyectos DDE
I semestre, 2025.

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Indicadores Económicos a partir de información electrónica (IE)	Desarrollar indicadores económicos a partir de la información contenida en los comprobantes electrónicos, mediante “tecnología de auto servicio”, cambiar la base y dar continuidad a los “índices-convenio”, los cuales finalmente se incluirían en la sistematización, todo lo	Enero 2022	Diciembre 2025

	anterior con el fin de contar con estadísticas más oportunas, precisas y robustas; lo anterior en un periodo de 48 meses y con un costo de ₡1.154,9 millones.		
Avance del proyecto al mes de junio 2025 93%	Comentario de avance: Al cierre del primer semestre de 2025, el proyecto IE presenta un avance de acuerdo con lo planificado, entre los cuales destacan los siguientes logros del periodo: A. Tareas y productos concluidos: • Depuración de los datos fuente para el Índice de Gasto de Consumo. • Estructura de ponderaciones del Índice de Gasto de Consumo. • Registro de variables económicas automatizado y actualizado con datos hasta t-1 (2024). • Publicación de estadísticas empresariales con mayor alcance, que incorporan variables como sexo de los trabajadores, brecha salarial de género, concentración de ingresos y distribución geográfica de las unidades productoras. B. Avances en entregables en desarrollo: • Cálculo mensual automatizado de los Índices de Precios al Productor a partir de comprobantes electrónicos. • Índices de Precios de Activos Inmobiliarios. • Índice Mensual de Gasto de Consumo. • Actualización de la muestra de la Encuesta de Expectativas Inflacionarias. • Índices del Volumen de Producción. Es importante señalar que la rotación de personal y la consecuente pérdida de conocimiento acumulado han representado un riesgo constante para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Este riesgo ha venido materializándose de forma gradual a lo largo del periodo, desde su identificación en ciclos anteriores. No obstante, gracias a la implementación de medidas de mitigación orientadas a proteger el alcance establecido, el proyecto ha logrado mantenerse dentro de los parámetros establecidos en la planificación inicial.		
NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias	Integrar las metodologías de compilación de las estadísticas monetarias y crediticias, mediante el uso de microdatos y herramientas tecnológicas, en un tiempo no	Enero 2023	Diciembre 2026

	mayor a 48 meses y con un costo de ₡408,5 millones.		
Avance del proyecto al mes de junio 2025 62%	Comentario de avance: Durante el primer semestre del 2025 el proyecto se encuentra de acuerdo con lo planificado en cuanto al tiempo, costo y alcance. Las principales tareas desarrolladas son las siguientes: • Creación de indicadores por entidad, tanto en moneda nacional como extranjera (original y colonizada), dentro del sistema GEE. • Desarrollo de indicadores sectorizados, los cuales sirven como insumo para la elaboración del formulario estandarizado. Este formulario compila datos provenientes de otras sociedades de depósito, en cumplimiento con los requerimientos del Fondo Monetario Internacional (FMI). • Paralelamente, continúa la compilación y revisión de los informes que contienen estadísticas estandarizadas, según la metodología del FMI. En el periodo, se registró un evento de riesgo, con la referencia 1567, que indicó a: <i>“Dificultades del administrador para realizar las tareas encomendadas del proyecto IEMC, debido a que ha tenido que asumir labores de la operativa”</i>. Es importante mencionar, que el evento de riesgo fue analizado por el Departamento de Gestión de Riesgos y Cumplimiento y se concluyó que el evento fue catalogado como una incidencia, ya que las medidas de solución adoptadas han evitado consecuencias adversas en el costo, tiempo y alcance del proyecto, no obstante, es necesario dar un seguimiento oportuno para minimizar eventuales impactos, en caso de que la situación no logre estabilizarse. No se registraron daños patrimoniales, ni impactos en los objetivos o en la reputación del Banco Central.		
NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Sistema de Divulgación de Datos Económicos	Desarrollar, antes del 31 de marzo de 2026, una solución tecnológica que permita procesar, analizar y divulgar en el sitio web los indicadores económicos en cumplimiento con lo establecido en la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica y en la planificación estratégica de los periodos del 2023 al 2026, con un costo total no mayor a ₡ 1.863.048.000, 00. ⁹	Agosto 2023	Marzo 2026

⁹ La redacción del objetivo responde a la documentación oficial aprobada para la ejecución del proyecto.

Avance del proyecto al mes de junio 2025 79%	Comentario de avance: Durante el primer semestre del 2025, se completaron funcionalidades de los sitios interno y externo respectivamente.		
	Se elaboraron el 90% de los cuadros de los indicadores económicos que incluirá el sitio web.		
	Si bien, el porcentaje de avance del proyecto a junio 2025 es del 79%, el avance del desarrollo tecnológico correspondió a un 92%. Se realizaron las pruebas finales de aceptación de usuario para la puesta en marcha del nuevo sitio web de indicadores económicos, el cual se espera habilitar en el III trimestre de 2025.		
	Las funcionalidades de estos entregables ya son visibles a los usuarios en las siguientes direcciones: - Sitio externo: https://sdd.bccr.fi.cr/es/IndicadoresEconomicos/Inicio/ - Sitio interno: https://portalcentral/spa/Bccr.PaginaDelInicio.SPA/#/inicio (Menú Estadísticas, Opción SDDE). Adicionalmente, se avanza en la migración de las bases de datos fuente hacia la nueva base de datos que será la fuente oficial para el repositorio de indicadores.		
NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Automatización de las Cuentas Macroeconómicas	Elaborar una herramienta que permita procesar, analizar y preparar la información de las cuentas macroeconómicas de forma automática, con el fin de mejorar los rendimientos, seguridad y transparencia de la información y así completar el proceso de producción de los agregados macroeconómicos, en un plazo de 2 años y 5 meses, con un costo de 1.298,60 millones de colones. ¹⁰	Agosto 2024	Diciembre 2026
Avance del proyecto al mes de junio 2025 22%	Comentario de avance: Durante el primer semestre, se implementaron mejoras en el procesamiento de las subcuentas de la cuenta de sector institucional (CSI), enfocadas en el rendimiento, la gestión de bloqueos y el registro de errores.		

¹⁰ La redacción del objetivo responde a la documentación oficial aprobada para la ejecución del proyecto.

	Asimismo, se realizaron pruebas de aceptación relacionadas con la migración del servidor de cuentas económicas agregadas (CEA), las cuales cumplieron los requerimientos establecidos. Como parte de estas mejoras, se completó la migración del servidor de CEA a un entorno exclusivo para el sistema, con el objetivo de optimizar su rendimiento y no afectar el funcionamiento con otros sistemas. Durante este período se actualizó el cronograma del proyecto, debido a un cambio en la metodología de desarrollo adoptada por la División de Servicios Tecnológicos (DST), el cual no se había considerado en la planificación inicial. Este ajuste generó variaciones en los porcentajes de avance, sin embargo, el proyecto se encuentra de acuerdo con lo previsto en la estimación inicial del plazo.		
NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Indicadores de alta frecuencia	Desarrollar una solución tecnológica que procese grandes volúmenes de datos microeconómicos, con el fin de producir estadísticas macroeconómicas oportunas, como lo son los indicadores de alta frecuencia, a un costo de ₡786,340 ¹¹ millones en un periodo de 20 meses.	Octubre 2025	Mayo 2027
Avance del proyecto al mes de junio 2025 0%	Comentario de avance: Al cierre del primer semestre del año, el proyecto registra un avance de 0%, su ejecución está programada para iniciar en el cuarto trimestre del 2025. No obstante, en los próximos meses se prevé llevar a cabo las actividades iniciales del proyecto, como la creación del sitio documental, la definición del cronograma de trabajo y la elaboración del plan de proyecto.		

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Evaluación de Riesgos

La DDE ha identificado un total de 52 riesgos relevantes, distribuidos entre sus 3 procesos- y 4 proyectos. De los 52 riesgos 17 pertenecen a procesos y 35 a proyectos. Para su adecuada gestión, se han definido 253 controles. Tras la aplicación de estos controles, el nivel de riesgo residual se clasifica de la siguiente manera: muy bajo (3), bajo (38), medio (9) y muy alto (2).

En los casos en que los riesgos han superado el umbral de tolerancia establecido, se han implementado 6 planes de mitigación, vinculados principalmente con proyectos en ejecución. Entre estos proyectos destacan: Automatización de las Cuentas Macroeconómicas (ACM),

¹¹ La redacción del objetivo responde a la documentación oficial aprobada para la ejecución del proyecto.

Indicadores Económicos a partir de Información Electrónica (IE), Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC) y el Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE).

La DDE mantiene como indicador clave de riesgo el “Saldo de Reservas Internacionales Netas (RIN)”, el cual se ha mantenido en niveles de alerta temprana normales.

Durante el primer semestre de 2025, se registró una incidencia relacionada con la limitación de tiempo de la administradora del proyecto IEMC.

División Servicios Compartidos (DSC)

Meta 1: Impulsar la simplificación y estandarización de todos los procesos operativos asignados al DSC, generando mayor productividad y valor agregado, en la atención de los requerimientos de los diferentes usuarios de los servicios que brinda la DSC, durante el año 2025.

Meta 2: Brindar a los usuarios, un óptimo nivel de asesoría en cuanto la observancia del marco normativo vigente y aplicable a los procesos y procedimientos vinculados a la gestión de compras de la entidad, para administrar adecuadamente los incidentes o riesgos operativos afines, durante el año 2025.

Meta 3: Garantizar, de forma permanente, la debida ejecución, seguimiento y control de los Planes Institucionales aprobados por la Gerencia y afines a la gestión de la División Servicios Compartidos, durante el año 2025.

De acuerdo con la metodología utilizada, las metas del periodo presentan (12) Medidas de Predicción (MP) que orientan las acciones de cada Departamento de la DSC, cada departamento debe reportar mensualmente su cumplimiento, en la matriz de seguimiento establecida para estos efectos.

Producto de lo anterior, las acciones realizadas durante el periodo en evaluación (enero -junio 2025), se obtuvo un resultado consolidado del 100% de cumplimiento por parte de los tres Departamentos que conforman la DSC (SIN-PRO-PYC), en cuanto a las MP asignadas.

En el anexo 5 se presenta en detalle los logros alcanzados durante el I semestre del 2025 por cada departamento de la división.

No se presenta desviaciones con respecto a las estimaciones de avance programadas.

Proyectos y anteproyectos

En el periodo, como parte del proceso de análisis de iniciativas, se trabajó el análisis de dos iniciativas que, tras su evaluación, resultó que deben ser gestionadas como proyectos. Para ello, en el semestre, iniciaron las labores preliminares orientadas a la elaboración de los respectivos anteproyectos, los cuales se detallan en el anexo 7.

Evaluación de Riesgos

La DSC determinó 90 riesgos relevantes, distribuidos en sus 24 procesos, para los cuales ha establecido 553 controles. El nivel residual de estos riesgos se clasifica como muy bajo (27), bajo (61) y medio (2).

Los riesgos con nivel residual medio cuentan con 3 planes de mitigación enfocados al proceso de administración de activos fijos.

Actualmente, mantiene 5 indicadores clave de riesgo trimestrales. Entre ellos, el indicador “Atención de incidentes de la plataforma HCM y SFSF” ha presentado alertas amarillas, los otros cuatro: “Calidad del suministro de la energía suministrado por la UPS”, “Recursos aceptados por la administración o CGR”, “Temperatura del sistema de enfriamiento del centro de datos” y “Trámite tardío de facturación de los proveedores y acreedores”, han presentado alertas normales.

Durante el primer semestre de 2025, la DSC registró 9 eventos de riesgo catalogados como 7 incidencias y 2 incidentes relacionados con el incumplimiento de la normativa en la gestión de activos y por la pérdida de conexión del SISE.

División Asesoría Jurídica (DAJ)

Meta 1: Atender el 100% de las solicitudes de criterio jurídico del período en un plazo máximo de 45 días naturales.

En el semestre se realizaron reuniones semanales de seguimiento sobre el plazo de atención de las solicitudes, lo que permitió atender más del 90% dentro de los 45 días naturales posteriores al recibo de cada solicitud, las únicas tres solicitudes atendidas fuera de plazo no tuvieron repercusiones relevantes para los usuarios por el atraso incurrido.

La meta alcanzó una atención del 96% de las solicitudes de criterio que ingresaron a la División dentro de los 45 días naturales siguientes al recibo de la solicitud. Las desviaciones presentadas se debieron a la complejidad de tres consultas, así como de la atención de otras urgentes que ocasionaron atrasos en las primeras. Como medida de mitigación se ha utilizado el tiempo extraordinario para la atención oportuna de las solicitudes urgentes.

Proyectos y anteproyectos

Durante el periodo analizado, el departamento de Asesoría Jurídica no registró proyectos ni anteproyectos en fase de ejecución.

Evaluación de Riesgos

La DAJ cuenta con 8 riesgos relevantes en su proceso, para los cuales ha implementado 32 controles. Como resultado de la aplicación de dichos controles, el nivel residual de estos riesgos se clasifica como muy bajo (3) y bajo (5).

La DAJ mantiene como indicador clave de riesgo el “Comportamiento de atención de criterios jurídicos”, el cual ha mostrado niveles de alerta normales.

Durante el primer semestre de 2025, la DAJ no registró eventos de riesgo.

Departamento Gestión de Riesgos y Cumplimiento (GRC)

Meta 1: Desarrollar el 100% de las actividades programadas para el 2025 en el plan de trabajo para la gestión integral de cumplimiento.

En el semestre se trabajó en las actividades que fueron programadas para el cumplimiento de la MCI, sin embargo, el esfuerzo no se ha enfocado únicamente en las actividades consideradas para el primer semestre sino también en otras que se desarrollarían a lo largo del año. Como resultado de avance de la meta se reporta un 30%, durante el primer semestre del año.

Con respecto a las actividades que se previeron cumplir en el primer semestre, se logró mantener actualizada totalmente la Matriz de Cumplimiento, sin embargo, no se ha completado en su totalidad la información necesaria, aspecto que se considera que se completará en el segundo semestre.

En cuanto a la creación del Programa de Cumplimiento LAFT (Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo) se identificaron todas las actividades que debe de tener el programa y se avanza en establecerlo como un Programa sujeto de aprobación.

No obstante, existe avance importante en las actividades que actualmente según cronograma cuentan con más holgura en tiempo, debido a que se ha implementado parte del Plan de Capacitación y Divulgación, además se ha avanzado conforme al desarrollo del anteproyecto que se generó para adquirir una herramienta de monitoreo de Central Directo, el cual debe ser aprobado por las autoridades superiores.

De 6 actividades que deben formar parte del cronograma, se ha logrado el avance en 4 de estas, consideradas para completar durante el 2025.

Dos actividades deben eliminarse del cronograma de trabajo, debido a que la compra del Process Control no considera por el momento el módulo que se utilizaría para dar soporte a las labores de cumplimiento. Para ello se va a gestionar ante la Gerencia el ajuste correspondiente para eliminar las citadas actividades del cronograma.

Existe una desviación de un 10% conforme a lo planificado para el período (40%) debido a que la Matriz de Cumplimiento y la de Riesgos de cumplimiento no han tenido el avance requerido por falta de personal y por rotación del personal de cumplimiento. Se ha contado con dos recursos dedicados parcialmente al cumplimiento de esta meta, aunado al hecho de que hubo movimientos de personal internos que implicó la adaptación de funciones. La actividad 4 ha modificado su alcance, debido a que la compra de la herramienta se constituyó mediante un proyecto institucional (actualmente en la etapa de anteproyecto), lo cual ha generado un volumen inestimado de trabajo y mayor esfuerzo del pretendido inicialmente.

No se considera que exista un impacto negativo en cuanto a la variación del orden de las actividades debido a que se prevé terminar su ejecución durante este año. Sin embargo, al existir un estudio de cargas de trabajo para el Proceso Gestión de Cumplimiento, se pretende disponer de una mayor cantidad de recurso humano, que facilitaría acelerar el cumplimiento de esta meta y de otras actividades relacionadas del proceso.

Meta 2: Elaborar un estudio técnico sobre las implicaciones y riesgos relacionados a los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) antes del 30 de diciembre del 2025.

El avance de esta meta fue del 41%, respaldado por el avance conforme a lo planificado en el plan de trabajo establecido para el primer semestre de 2025. A continuación, se detallan las principales actividades realizadas:

- a) Definición de la estructura y los contenidos mínimos que debe abordar el estudio.
- b) Avances en la identificación de las principales fuentes bibliográficas y estudio de los documentos de referencia.
- c) Elaboración de un cuadro comparativo de estándares relevantes.
- d) Capacitación relacionada con la temática, con el fin de fortalecer la comprensión de los temas relacionados con los factores ASG. Durante el semestre se participó en las siguientes actividades:
 - Laboratorio “De la Huella al Impacto”, organizado por Alianza para el Desarrollo (AED), orientado a conocer el proceso de construcción de la doble materialidad, a partir del reconocimiento de impactos y riesgos, la caracterización de partes interesadas, el análisis de exposición, vulnerabilidad y oportunidades, así como la priorización estratégica.
 - Foro “Empresas sostenibles con el respaldo de normas técnicas”, organizado por la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR) y el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO).
 - Laboratorio NIIF S1 y S2, también de AED, enfocado en la adopción de información financiera relacionada con sostenibilidad.
- e) Participación en dos grupos de trabajo institucionales que permiten abordar el tema de forma integral y articulada con los esfuerzos institucionales y el plan estratégico del Banco:
 - Grupo de trabajo para la implementación del sistema de sostenibilidad, coordinado por el Departamento de Relaciones Institucionales.

- Grupo de trabajo para la implementación de las NIIF S1 y S2.

No se generó ninguna desviación significativa que sobrepasara los niveles aceptables del indicador de seguimiento.

Proyectos y anteproyectos

En el periodo, como parte del proceso de análisis de iniciativas, se trabajó el análisis de una iniciativa que, tras su evaluación, resultó que debe ser gestionada como proyecto. Para ello, se iniciaron las labores preliminares orientadas a la elaboración de los respectivos anteproyectos, los cuales se detallan en el anexo 7.

Evaluación de Riesgos

El GRC identificó 17 riesgos relevantes, distribuidos en sus 6 procesos, para los cuales ha establecido 58 controles. El nivel residual de estos riesgos se clasifica como muy bajo (2), bajo (14) y medio (1).

El riesgo con nivel residual medio cuenta con un plan de mitigación enfocado en la gestión del cumplimiento normativo. Actualmente, mantiene 2 indicadores clave de riesgo, los cuales han presentado niveles de alerta normales.

Durante el primer semestre de 2025, el GRC registró 3 eventos de riesgo, todos catalogados como incidencias.

Departamento Secretaría General (SGE)

Meta 1: Lograr, durante el 2025, que todos los proyectos de actas, tanto, para Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica como del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero se envíen al menos dos días antes de que se celebre la sesión a fin de que los miembros de los órganos colegiados cuenten con tiempo suficiente para revisar las actas que aprobarán en la sesión.

Durante el primer semestre de 2025, se logró enviar 100% de los proyectos de actas al menos dos días antes de que se celebre la sesión del cuerpo colegiado.

No se presentaron desviaciones con respecto a la estimación de avance de la meta.

Meta 2: Publicar en la página web de la entidad el 100% de las actas, de periodo 2025, relacionadas con las sesiones de la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, en un plazo de cinco días hábiles, después de aprobadas, con la finalidad de mejorar la transparencia sobre las decisiones tomadas por dicho Órgano Colegiado.

Durante el primer semestre de 2025, se logró realizar la publicación satisfactoria de las actas en el sitio web del Banco con un resultado de un 92%.

El desvío se debió a que se realizaron consultas a la División de Asesoría Jurídica sobre temas sensibles-confidenciales que contienen las actas.

Proyectos y anteproyectos

Durante el periodo, el departamento de Secretaría General no registró proyectos ni anteproyectos en fase de ejecución.

Evaluación de Riesgos

El SGE ha identificado en su proceso un total de 6 riesgos relevantes, para los cuales ha establecido 15 controles. El nivel residual de estos riesgos se clasifica como muy bajo (2) y bajo (4).

Actualmente, mantiene 4 indicadores clave de riesgo, 3 de ellos presentan niveles de alerta temprana en nivel verde, mientras que el indicador “Criterios para proyectos de ley pendientes de atender” ha registrado niveles de alerta anaranjado y rojo, por lo que se les da un seguimiento para analizar su tendencia y determinar si es necesario realizar una valoración de los riesgos relacionados.

Durante el primer semestre de 2025, el SGE reportó 4 eventos de riesgo: 3 catalogados como incidencias y 1 como incidente. Este último estuvo relacionado con la indisponibilidad de los sitios web del BCCR, SUGEVAL y SUGESE, situación que no ameritó un aumento en la exposición residual del riesgo involucrado por las medidas que se aplicaron oportunamente para su adecuada contención.

Auditoría Interna (AI)

Meta 1: Ejecutar el plan de trabajo en un nivel del 100% en los temas de planificación puntual, examen y comunicación de resultados.

El plan de trabajo 2025 original estaba conformado por 78 estudios; sin embargo, fue necesario excluir dos estudios¹² e incluir tres estudios¹³ adicionales para un total ajustado de 79 estudios. Según lo anterior durante el periodo evaluado se alcanzó un 42% de avance de ejecución de la meta, lo que evidencia un cumplimiento satisfactorio.

Durante este primer semestre 2025, se emitieron 37 oficios de comunicación de resultados de estudios de auditoría de diversa naturaleza (aseguramiento, auditorías especiales, entre otras), 60 recomendaciones correspondientes a debilidades asociadas a riesgos relevantes de los procesos observados y mejoras a los procedimientos de control; además, generó una advertencia

¹² Auditoría especial de cálculo de indicadores de estabilidad financiera y Auditoría especial de transferencias de fondos con liquidación multilateral neta diferida en SINPE.

¹³ Auditoría especial de transferencias de fondos con liquidación bilateral bruta en tiempo real en el servicio DTR-SINPE, Auditoría especial de transferencias de fondos con liquidación bilateral bruta en tiempo real en el servicio TFI-SINPE y Auditoría especial relacionada con la implementación de columna salarial global del BCCR.

relacionada con la función de Auditoría Interna en la Fundación de Museos¹⁴, dos asesorías sobre el Informe final de gestión.¹⁵ y cortesías u obsequios por costumbre diplomática.

No se presentaron desviaciones durante el periodo.

Meta 2: Ejecutar el plan de trabajo con un grado de valoración de los parámetros de calidad de la función de auditoría interna de “Generalmente cumple”, en los temas de planificación puntual, examen y comunicación de resultados.

En el periodo el resultado de meta fue de un 99,50%, los estudios finalizados durante este primer semestre cumplieron los parámetros de calidad de “Generalmente cumple” en los temas de planificación puntual, examen y comunicación de resultados definidos en las Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público y las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público emitidas por la Contraloría General de la República.

Según la estimación de avance planificada no se presentaron desviaciones.

Meta 3: Finalizar en el primer trimestre del 2025 la etapa de comunicación de resultados correspondiente a los estudios de auditoría que trasciendan del periodo anterior.

La meta se cumplió en un 100%. Se tramitaron 9 informes relacionados con estudios de auditoría que trascendieron del periodo anterior¹⁶, los cuales incluyeron 55 recomendaciones aceptadas por la Administración sobre temas relevantes para el Banco Central relacionados con subastas de bonos, cobro por participación en mercado cambiario, inversiones de reservas internacionales, operaciones de liquidez, cálculo del tipo de cambio de referencia, garantías contingentes del Fondo de Garantía de Depósitos, incidentes de riesgo, gestión de ciberseguridad y Sinpe-TP.

Proyectos y anteproyectos

Durante el periodo, la Auditoría Institucional, no registró proyectos ni anteproyectos durante la fase de ejecución.

Evaluación de Riesgos

La Auditoría Interna determinó 6 riesgos relevantes en su proceso, para los cuales se han establecido 17 controles. Tras la aplicación de estos controles, el nivel residual observado de estos riesgos se clasifica como muy bajo (3) y bajo (3). Actualmente, mantiene 2 indicadores clave de riesgo: “DAF - Proyección de cumplimiento del plan” y “DAO - Proyección de cumplimiento del plan”, ambos con niveles de alerta normales.

Durante el primer semestre de 2025, se registró un evento de riesgo, clasificado como incidente, asociado a la ausencia temporal de los cargos de Gerente y Asistente de Gerencia del BCCR. Además, se dio seguimiento al evento registrado el año anterior relacionado con el nombramiento del Auditor Interno, el cual fue formalizado en mayo del presente año.

¹⁴ Oficio AI-0075-2025 del 31 de marzo 2025.

¹⁵ Oficio AI-0045-2025 del 05 de marzo 2025 y AI-0064-2025 del 26 de marzo 2025.

¹⁶ Plan de trabajo 2024.

3.1.5. Programa 05: Supervisión y regulación

Este programa incluye la transferencia que permite a los Órganos de Desconcentración Máxima (ODM) cubrir los gastos para que se atiendan los objetivos y planes del período.

Ejecución presupuestaria

La ejecución presupuestaria de egresos del programa 05 se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 12. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 05
acumulado del 1 de enero al 30 de junio 2025
Cifras en millones de colones

PARTIDA	Descripción	Presupuesto Vigente 2025	Ejecución al 30 junio 2025	% Ejecución
6	Transferencias corrientes	33.577,1	12.341,5	36,8%
	Total, programa 05	33.577,1	12.341,5	36,8%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

3.2. Ejecución Presupuestaria

A continuación, se detallan los resultados de la ejecución presupuestaria correspondiente al primer semestre del 2025. En este análisis se abordan tanto los ingresos percibidos como los gastos efectuados en comparación con el presupuesto vigente para dicho periodo.

En términos de ingresos, se evaluó el desempeño a partir las diversas fuentes y su alineación con las previsiones establecidas, de forma que se refleje su comportamiento durante el periodo.

Por otro lado, el análisis de los gastos ejecutados revela el comportamiento con respecto al presupuesto vigente, con desembolsos que se ajustan a las partidas previstas, con el fin de garantizar que los gastos se mantuvieran dentro de los límites establecidos.

3.2.3. Ingresos

Los ingresos realizados de ₡196.508,2 millones representaron un 32,4% del monto estimado para el 2025 (₡606.842,0 millones). En el siguiente cuadro se muestra la composición de los distintos ingresos.

**Cuadro 13. Ingresos presupuestados versus realizados
acumulados del 1 de enero al 30 de junio 2025**
Cifras en millones de colones

Detalle	Presupuesto		Diferencia	% Realizado
	Vigente	Realizado		
I. INGRESOS CORRIENTES	388.127,5	196.508,2	191.619,3	50,6%
Ingresos de la propiedad	292.390,9	145.292,8	147.098,1	49,7%
Rentas de activos financieros- depósitos exterior	274.513,5	129.690,6	144.822,9	47,2%
Traspaso de dividendos	15.698,0	15.218,9	479,1	96,9%
Intereses y comisiones sobre préstamos	2.130,4	366,2	1.764,2	17,2%
Intereses sobre títulos valores	49,0	17,1	31,9	35,0%
Cobro participación mercado cambiario	57.227,3	31.120,9	26.106,4	54,4%
Otros ingresos no tributarios	2.960,4	2.235,6	724,8	75,5%
Ingresos varios (Remuneraciones FMI, sicotrópicos, especies fiscales y otros)	2.876,4	2.150,2	726,2	74,8%
Reintegros y devoluciones	84,0	85,4	-1,4	101,7%
Venta de bienes y servicios	24.656,5	12.240,1	12.416,4	49,6%
Multas y sanciones	54,8	2,5	52,3	4,6%
Intereses moratorios	0,0	0,1	0,1	0,0%
Transferencias corrientes	10.837,6	5.616,2	5.221,4	51,8%
III. RECURSOS DE EMISIÓN	218.714,5	0,0	218.714,5	0,0%
Total	606.842,0	196.508,2	410.333,8	32,4%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

La totalidad de ingresos presentados durante el periodo corresponden a ingresos corrientes, a la fecha no han sido requeridos recursos de emisión para el financiamiento de gastos.

3.2.3.1. Ingresos de la propiedad

Los ingresos de la propiedad alcanzaron la suma de ₡145.292,8 millones, lo que constituye el 73,9% del total de ingresos realizados durante el primer semestre. A continuación, se presenta el detalle de los ingresos de la propiedad presupuestados y realizados para el periodo:

Cuadro 14. Ingresos de la propiedad presupuestados versus realizado
acumulados del 1 de enero al 30 de junio de 2025
Cifras en millones de colones

Detalle	Presupuesto		Diferencia	% Realizado
	Vigente	Realizado		
Intereses sobre cuentas corrientes y otros depósitos en el exterior	274.513,5	129.690,6	144.822,9	47,2%
Depósitos corrientes, depósitos a plazo	137.298,1	47.506,7	89.791,4	34,6%
Inversiones portafolio-Banco Mundial-BCCR	69.095,7	61.346,2	7.749,5	88,8%
Inversiones overnight	31.030,0	10.875,6	20.154,4	35,0%
Tenencias FMI	15.834,4	4.591,2	11.243,1	29,0%
Mercado de dinero	14.930,0	2.332,6	12.597,3	15,6%
Depósitos a la vista	6.057,3	2.753,5	3.303,8	45,5%
Otros depósitos	268,0	284,7	-16,7	106,2%
Intereses y comisiones sobre préstamos	2.130,4	366,1	1.764,3	17,2%
Mercado integrado de Liquidez MIL y FGD	2.130,4	366,1	1.764,3	17,2%
Traspaso de dividendos	15.698,0	15.218,9	479,1	96,9%
Fondo Latinoamericano Administración de Reservas (FLAR)	15.577,2	15.148,8	428,4	97,3%
Banco Latinoamericano de Exportaciones (BLADEX)	120,9	70,1	50,8	58,0%
Otros intereses sobre títulos valores	49,0	17,1	31,9	35,0%
Ingresos de la propiedad	292.390,9	145.292,8	147.098,2	49,7%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

- **Intereses sobre cuentas corrientes y otros depósitos en el exterior:** Corresponde a los ingresos de las inversiones de las Reservas Internacionales Netas en el exterior. Al primer semestre se registraron ingresos por ₡129.690,6 millones, equivalente a un 47,2% del total de ingresos esperados para el año y a un 90,9% del presupuesto programado al primer semestre, justificados básicamente en los siguientes conceptos:
 - o Los ingresos agregados de las cuentas de Reservas Internacionales Netas (RIN) por Depósitos corrientes, Inversiones portafolio Banco Mundial-BCCR, Mercado de Dinero, Inversión overnight y Depósitos a la vista en moneda extranjera fueron por un total de ₡124.814,6 millones, equivalente al 48,3% del monto presupuestado para el año y a un 92,7% del monto estimado al primer semestre. Los ingresos agregados de reservas resultaron ligeramente menores a lo programado principalmente por un menor tipo de cambio experimentado durante el periodo.
 - o Los ingresos por intereses de las tenencias de los Depósitos Especiales de Giro (DEG) con el FMI por ₡4.591,2 millones equivalen al 29,0% del presupuesto anual estimado y a un 58,0% del presupuesto programado al primer semestre, el comportamiento presentado se da principalmente por menores tasas de interés dentro de la canasta

de monedas de los DEG en el primer semestre, un 3,1% en promedio comparado con un 5,0% en la proyección. Respecto al saldo, durante el periodo fue mayor al proyectado de USD585,0 millones en promedio con respecto a USD581,0 millones estimados en el presupuesto, y finalmente también se observó un menor tipo de cambio presentado.

- o **Depósito en garantías:** Durante el periodo se reportaron ingresos por un monto de ₡284,7 millones, un 6,2% mayor al monto anual esperado. Esta partida corresponde principalmente a garantías forward y otros depósitos. El movimiento presentado responde a los intereses recibidos por el valor de garantías en las contrapartes en contratos a plazo de divisas. A su vez, el valor del colateral está en función a la pérdida o ganancia que se tiene en los contratos.
- **Intereses y comisiones sobre Préstamos:** Durante el periodo se presentaron ingresos por un monto de ₡366,1 millones, lo que corresponde a 17,2% del monto anual formulado y a 34,4% de los ingresos esperados al primer semestre. El comportamiento, se explica por el monto promedio en la facilidad permanente de crédito menor al estimado; de ₡6,6 mil millones con respecto a ₡25,0 mil millones; así también como una menor tasa promedio de 4,75%, con respecto a 8,1% proyectado. Las facilidades en Operaciones Diferidas a Plazo (ODP) se cancelaron completamente durante el primer trimestre según se tenía previsto.

Se incluye adicionalmente en esta subpartida los ingresos por intereses relacionados con el Préstamo al Fondo de Garantía de Depósitos según lo dispuesto en el artículo 21 de la Ley de Creación del fondo de garantía de depósito y de mecanismos de resolución de los intermediarios financieros.

- **Traspaso de dividendos:** Los ingresos fueron de ₡15.218,9 millones, lo cual representa un 96,9% con respecto al presupuesto anual esperado, estos se derivan de la capitalización de utilidades del FLAR y las aportaciones del Bladex. Con respecto al Bladex, para el periodo se dio un aumento en el dividendo, la entidad subió el dividendo por acción de USD0,50 a USD0,62, lo que genera ingresos mayores a lo esperado para el primer semestre. La decisión fue influenciada por el desempeño financiero que tiene la entidad y la confianza de la administración de mantener su posición de capital adecuada hacia adelante.

Respecto al FLAR, para el año reportó utilidades mayores a lo esperado por cuanto la capitalización fue mayor para todos los miembros accionistas. La capitalización correspondiente fue de USD30,1 millones con respecto a la estimación de USD28,7 millones utilizada para el ejercicio de 2025.

Por otra parte, el tipo de cambio promedio experimentado durante el periodo fue menor al utilizado en el ejercicio del presupuesto, lo cual contrarrestó en alguna medida el impacto de mayores dividendos.

- **Otros intereses sobre títulos valores:** Corresponde a ingresos por intereses de reportos internacionales o “reverse repos” relacionados con las reservas internacionales. El uso de

esta opción de inversión a un día depende de las condiciones de mercado frente a otras opciones como son los depósitos en inversiones bancarias en cuentas a la vista, según las oportunidades de mercado que son cambiantes a través del tiempo. Al primer semestre se ha registrado un ingreso equivalente al 35,0% del presupuesto anual y al 69,9% del ingreso esperado al primer semestre.

3.2.3.2. Cobro participación mercado cambiario

Corresponde al cobro del 25% de la ganancia que obtienen las entidades autorizadas que participan en el mercado cambiario, el ingreso recibido por este concepto fue de ₡31.120,9 millones, un monto equivalente al 54,4% del presupuesto vigente, para el primer semestre el ingreso obtenido es 10,7% mayor al programado. El comportamiento presentado se explica principalmente por un mayor diferencial cambiario. Se tuvo aproximadamente un margen cambiario promedio ponderado de ₡6,8, comparado con ₡6,4 utilizado en el presupuesto. Por otra parte, las ventas de divisas fueron mayores a las estimadas durante el semestre, en cerca de un 1%.

3.2.3.3. Otros ingresos no tributarios

El principal componente incluido en esta partida corresponde a los ingresos por intereses de las aportaciones DEG al FMI, que al primer semestre registró un total de ₡680,6 millones, un 52,8% del monto esperado, y se explica principalmente por menores tasas de interés dentro de la canasta de monedas de los DEG en el periodo, un 3,1% en promedio comparado con un 5,0% en la proyección y por un menor tipo de cambio observado. El nivel de la posición de reserva en el FMI se mantuvo constante con un promedio de UDS95,4 millones, en línea con la proyección de USD94,6 millones para el ejercicio del presupuesto.

Adicionalmente se registra un monto de ₡563,3 millones proveniente de los ingresos relacionados a entidades supervisadas según lo dispuesto en el artículo 15 y 15 bis de la Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

El monto adicional para alcanzar la totalidad de ingresos clasificados como otros no tributarios se relaciona con ingresos por especies fiscales, monedas conmemorativas, reintegros y devoluciones por incapacidades a la CCSS, entre otros.

3.2.3.4. Venta de bienes y servicios

El monto recibido durante el primer semestre fue de ₡12.240,1 millones. Durante el periodo el principal componente de estos ingresos corresponde a los recibidos por los servicios de la plataforma SINPE, los cuales alcanzaron la suma de ₡5.923,5 millones, monto 19,9% superior al estimado para el primer semestre y un 54,8% del monto anual estimado. Al primer semestre

los ingresos del SINPE muestran un comportamiento creciente con respecto al 2024, impulsado por el uso creciente de estos servicios.

Otro componente se refiere a los servicios administrativos que son brindados a los Órganos de Desconcentración Máxima del Banco Central (Sugef, Sugeval, Supen, Sugese, y Conassif), y al Departamento Fondo de Garantía de Depósitos (DFGD) donde los ingresos para el periodo fueron de ₡4.067,1 millones, un 75,6% respecto a lo programado.

Dentro de esta categoría se incluye, además, los servicios de anotación en cuenta, con un ingreso de ₡869,5 millones, monto mayor al esperado por una mayor custodia de valores; así como comisiones por compra y venta de divisas del sector público no bancario cuyo ingreso fue de ₡845,0 millones, un 63,1% del ingreso anual estimado.

El monto adicional para alcanzar la totalidad de ingresos por venta de bienes y servicio se presentan en ingresos por comisiones servicio moneda extranjera, liquidación de timbres, mercado numerario, entre otros.

3.2.3.5. Transferencias corrientes

El ingreso de ₡5.616,2 millones recibido por transferencias corrientes equivale al 51,8% del monto estimado para el año y un monto 3,6% mayor al programado para el primer semestre. Proviene principalmente de la recuperación por el financiamiento de las actividades de fiscalización llevadas a cabo por las superintendencias financieras, así como la parte proporcional del Conassif. La determinación de estos ingresos se rige estrictamente según la metodología de cobro que estipula el reglamento vigente, lo que asegura un proceso de recaudación transparente y conforme a la ley No. 7732, Ley reguladora del Mercado de Valores.

3.2.3.6. Multas y Sanciones

Durante el período, los ingresos obtenidos por multas y sanciones ascendieron a ₡2,5 millones, esta cifra se atribuye al cobro de multas y sanciones derivadas de procesos de contratación administrativa.

3.2.3.7. Recursos de emisión

Al cierre del periodo no se requirió el uso de recursos de emisión para financiar los diversos gastos autorizados según la Ley Orgánica del BCCR.

3.2.4. Gastos

Para el año 2025, se estableció un presupuesto de egresos de ₡606.842,0 millones, de los cuales al cierre del primer semestre se ha ejecutado un 30,4% respecto del presupuesto anual y un 61,6% del presupuesto programado para ese periodo. Dentro de los gastos presentados, los

financieros tuvieron una ejecución de ₡137.615,2 millones, por su parte, los gastos no financieros registraron una ejecución de ₡46.611,9 millones al cierre del semestre.

A continuación, se presenta el comportamiento de los gastos del Banco Central durante el periodo, clasificados por partida presupuestaria según el Clasificador por Objeto del Gasto, posteriormente se presentan los gastos según su naturaleza ya sea financiera o no financiera.

**Cuadro 15 Gastos presupuestados por partida versus ejecutados
acumulados del 1 de enero al 30 de junio de 2025**
Cifras en millones de colones

Partida	Nombre partida	Presupuesto		Diferencia	% Ejecución
		Vigente	Gasto		
0	Remuneraciones	38.314,9	15.372,6	22.942,4	40,1%
1	Servicios	38.073,3	12.693,6	25.379,7	33,3%
2	Materiales y suministros	18.143,1	3.307,5	14.835,6	18,2%
3	Intereses y comisiones	461.108,1	134.875,1	326.233,0	29,3%
5	Bienes duraderos	9.611,4	1.087,8	8.523,6	11,3%
6	Transferencias corrientes	41.591,2	16.890,6	24.700,6	40,6%
Total		606.842,0	184.227,1	422.614,9	30,4%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

3.2.4.1. Gastos financieros

La partida de gastos financieros incluye los recursos asignados a intereses y comisiones, además de las comisiones y gastos asociados a los servicios financieros y comerciales. En el periodo analizado, la ejecución de estos gastos alcanzó los ₡137.615,2 millones, lo que representa el 29,5% del presupuesto vigente anual y un 59,5% del monto estimado para el primer semestre. A continuación, se ofrece un desglose detallado de estos gastos.

**Cuadro 16 Presupuesto de intereses y comisiones versus ejecución
del 1 de enero al 30 de junio de 2025**
Cifras en millones de colones

Detalle	Presupuesto	Ejecución	Disponible	% Ejecución
Intereses títulos valores de mediano y largo plazo	234.076,2	109.038,1	125.038,1	46,6%
Intereses títulos valores de corto plazo	204.172,2	20.117,0	184.055,2	9,9%
Intereses préstamos del Sector Externo	20.858,7	5.452,0	15.406,7	26,1%
Comisiones y gastos servicios financieros y comerciales	5.486,4	2.740,1	2.746,3	49,9%
Intereses otras obligaciones	2.000,0	267,9	1.732,1	13,4%
Comisiones y otros gastos títulos valores internos	1,0	0,0	1,0	0,0%
Total	466.594,4	137.615,2	328.979,3	29,5%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Intereses sobre títulos de mediano y largo plazo

El monto ejecutado por ₡109.038,1 millones, equivale al 46,6% del presupuesto anual vigente para el periodo y a un 93,2% del programado. El comportamiento presentado se da por un menor costo de los instrumentos de BEM. Las tasas de interés promedio de estos instrumentos fueron

inferiores a las consideradas en la estimación presupuestaria, donde se presupuestó una tasa de 8,7% y resultó en un promedio del 7,3%. El saldo promedio de BEM del periodo en colones correspondió a ₡2,7 billones, monto acorde con el comportamiento esperado. El efecto de tipo de cambio también tuvo un efecto a la baja para este rubro.

Intereses sobre títulos de corto plazo

En este apartado se incluyen los Depósitos electrónicos a plazo (DEP), Mercado integrado de liquidez (MIL) y otros pasivos de corto plazo, En el primer semestre se ejecutó un total de ₡20.117,0 millones, equivalente a un 9,9% del presupuesto vigente anual y al 20,0% del presupuesto programado para el primer semestre. El comportamiento es el resultado de una menor ejecución de gastos en captaciones de mercado de dinero, del efecto de una tasa promedio menor en las captaciones del MIL y por un balance promedio menor al proyectado. El costo promedio de la facilidad permanente de depósito fue cercano a 3,2%, en comparación con un 7,4% usado para el presupuesto. El saldo promedio de MIL presentó un monto cercano a los ₡667 mil millones, que incluye las facilidades permanentes y subastas de contracción, monto inferior a lo estimado en el presupuesto de ₡1.946 mil millones. Por otra parte, el saldo de BEM corto plazo fue menor al estimado, ₡397 mil millones en relación con ₡670 mil millones presupuestados. Finalmente, el saldo promedio de los Depósitos Electrónicos fue de ₡31,9 mil millones comparado con los ₡135,8 mil millones estimados.

Intereses sobre préstamos del Sector Externo

Corresponde al pago de intereses de la deuda externa, para el cual se ejecutó un total de ₡5.452,0 millones, equivalentes a un 26,1% del presupuesto vigente anual y a un 52,3% del programado para el primer semestre. La ejecución presentada es explicada principalmente por un menor costo financiero de las asignaciones de DEG y menor tipo de cambio durante el periodo con respecto a la proyección. El costo financiero de las asignaciones DEG ha sido menor al proyectado, cerca de 3,1% con respecto a un 5,0%; mientras que el balance de posición en DEG y asignaciones se mantuvo en línea con lo proyectado.

Comisiones y gastos por servicios financieros y comerciales

En esta cuenta se registran las comisiones de administración de portafolios, custodia y corresponsalía, comisiones de supranacionales, entre otros. El monto ejecutado en el periodo corresponde a ₡2.740,1 millones, que equivale a un 49,9% del presupuesto vigente anual y a un 86,0% del presupuesto estimado al primer semestre. El comportamiento presentado se explica por un menor nivel promedio de RIN, menores comisiones de fideicomiso y de la bolsa, así como un menor tipo de cambio observado durante el periodo, menores comisiones de custodia y corresponsales, así como comisiones por desempeño menores a las estimadas.

Intereses sobre otras obligaciones

El movimiento de esta cuenta responde al valor de la garantía aportada por las contrapartes en contratos a plazo de divisas. A su vez, el valor del colateral está en función de la pérdida o ganancia que se tiene en los contratos. El gasto ejecutado por ₡267,9 millones equivale al 13,4% del presupuesto vigente anual.

3.2.4.2. Gastos no financieros

Los gastos no financieros han alcanzado ₡46.611,9 millones, un 33,2% de ejecución del presupuesto vigente anual y un 68,7% respecto al presupuesto estimado al primer semestre. En este apartado se detallan las principales ejecuciones según los grupos o partidas presupuestarias.

Dentro de los gastos no financieros se incluyen los gastos asociados a proyectos institucionales para los cuales se incluye un apartado específico.

A continuación, se presenta el comportamiento de los gastos no financieros del Banco Central durante el periodo, clasificados por partida presupuestaria según el Clasificador por Objeto del Gasto, posteriormente se presentan los gastos según su partida.

**Cuadro 17 Gastos no financieros por partida versus ejecutados
acumulados del 1 de enero al 30 de junio de 2025**
Cifras en millones de colones

Partida	Nombre partida	Presupuesto		Diferencia	% Ejecución
		Vigente	Gasto		
0	Remuneraciones	38 314,9	15 372,6	22 942,4	40,1%
1	Servicios	32 586,9	9 953,5	22 633,4	30,5%
2	Materiales y suministros	18 143,1	3 307,5	14 835,6	18,2%
5	Bienes duraderos	9 611,4	1 087,8	8 523,6	11,3%
6	Transferencias corrientes	41 591,2	16 890,6	24 700,6	40,6%
Total		140 247,5	46 611,9	93 635,6	33,2%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Remuneraciones

Corresponde al pago de salarios de los funcionarios de la entidad y sus respectivas cargas sociales patronales, para el periodo 2025 se destinaron ₡38.314,9 millones. La ejecución presentada por ₡15.372,6 equivale a un 40,1% del presupuesto vigente anual y un 80,3% respecto al programado al primer semestre.

En las partidas salariales, aportes patronales y el aguinaldo son estimadas tomando en cuenta el total de plazas incluso las que se encuentran en proceso de contratación y se espera un comportamiento uniforme en la ejecución a lo largo de todo el año. No obstante, se presentan

algunos motivos que reducen la ejecución salarial, tales como licencias sin goce de salario, incapacidades (enfermedad, riesgos del trabajo, accidentes de tránsito) y otras licencias.

En partidas tales como pago de dietas, la ejecución observada se explica porque la Junta Directiva durante el primer semestre ha sesionado en promedio 6 veces al mes, cuando lo formulado se estimó al considerar como máximo 8 veces por mes.

En partidas de sobresueldos tales como tiempo extraordinario y recargo o sustitución, su uso no es permanente, ni constante, por tanto, el gasto no mantiene necesariamente un comportamiento uniforme a lo largo del periodo, aunque ha mantenido un gasto muy similar al registrado en el resto de las partidas salariales.

Adicionalmente, otros aspectos que afectan la ejecución en remuneraciones son la salida de personal por renunciaciones o jubilaciones y la existencia de plazas vacantes que están en proceso de contratación.

Para el primer semestre del 2025 se presentaron 22 salidas, la cantidad de plazas vacantes llega aproximadamente a 190 plazas de BCCR (sin incluir ODM), lo que representa un poco menos del 20% del total de plazas formuladas para el 2025, situación que incide directamente en la ejecución salarial.

Servicios

Para el primer semestre, la ejecución destinada a servicios de naturaleza no financiera alcanzó la suma de ₡9.953,5, millones, una ejecución respecto al presupuesto vigente anual de 30,5% y 63,2% respecto al presupuesto programado a junio. El monto indicado se complementa con el gasto financiero en comisiones y servicios financieros y comerciales para alcanzar la totalidad de gasto en servicios. El detalle del componente no financiero se presenta a continuación:

**Cuadro 18. Gastos por servicios no financieros presupuestados versus ejecutados
al 30 de junio de 2025**
Cifras en millones de colones

Subpartida	Presupuesto vigente	Ejecución	Diferencia	% Ejecución
Servicios de gestión y apoyo	12.476,3	3.284,7	9.191,7	26,3%
Servicios comerciales y financieros	11.618,9	3.986,8	7.632,0	34,3%
Alquileres	3.540,9	1.616,1	1.924,7	45,6%
Mantenimiento y reparación	3.010,9	454,6	2.556,3	15,1%
Servicios básicos	853,3	273,1	580,2	32,0%
Capacitación y protocolos	580,2	131,6	448,6	22,7%
Gasto de viaje y transporte	309,5	73,1	236,3	23,6%
Seguro, reaseguros y otras obligaciones	188,2	128,8	59,4	68,4%
Servicios diversos	5,6	4,5	1,1	80,3%
Impuestos	3,1	0,1	3,0	3,0%
Total	32.586,9	9.953,5	22.633,4	30,5%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Servicios de gestión y apoyo: Su ejecución de 26,3% con respecto al presupuesto anual y al 61,5% del presupuesto programado al primer semestre, equivale al 33,0% del total del gasto ejecutado en la partida Servicios, se consideran principalmente los siguientes conceptos:

- **Servicios informáticos:** Con una ejecución total de ₡2.145,8 millones, para un 74,0% del presupuesto programado. En este punto se incluye entre otros el servicio de implementación SAM para gestión de escritorios de usuario final, *Out-tasking* para apoyo en labores operativas, apoyo para la modernización de custodias auxiliares y estructura de pagos de SINPE TP, implementación del módulo de gestión de controles, plataforma ServiceNow, Gestión de servicios en modelo SaaS, CMDB y SAM para la atención de incidentes, certificaciones de seguridad, entre otros.

La mayor proporción de los recursos programados para el primer semestre son gestionados por la División de Servicios Tecnológicos (86,4%), para los cuales se han tramitado los pagos relacionados a soporte externo. El nivel de ejecución de los recursos por parte de la DST alcanza el 83,2% del presupuesto programado por esta División.

El monto adicional, corresponde, entre otros, a recursos gestionados por la División de Sistemas de Pago y División de Transformación y Estrategia, para mejoras a la infraestructura de SINPE TP e implementación del módulo de Gestión de Controles principalmente. En el caso de la DSP, no se han ejecutado los recursos programados principalmente para la modernización de custodias, por cuanto al mes de junio continuaba con la elaboración del cartel requerido.

- **Servicios generales:** Con una ejecución de ₡569,8 millones, equivalente al 24,6% del presupuesto anual asignado y al 50,1% del presupuesto programado al primer semestre. Corresponde principalmente al pago de servicios gestionados por la División de Servicios Compartidos, tales como seguridad, limpieza, entre otros.

Durante el periodo en análisis, se ejecutaron pagos al Fondo de Desarrollo de Proyectos de Infraestructura Pública-1, correspondientes al servicio de mantenimiento de las zonas verdes del edificio ODM. Dichos pagos se realizaron conforme a lo programado, con variaciones en los montos debido a la diferencia entre el tipo de cambio presupuestado y el tipo de cambio promedio aplicado. En relación con el servicio de limpieza, se registró un incremento en el costo respecto al mismo periodo del año anterior, producto de la incorporación, en 2025, de la Fundación de Museos del BCCR y la Plaza de la Cultura bajo responsabilidad del Banco. Por su parte, respecto al servicio de seguridad privada, se incluyó la cobertura del edificio de Museos del Banco Central. La ejecución presentada corresponde a la facturación de los meses de enero a mayo, encontrándose en trámite el proceso de facturación correspondiente al mes de junio.

Es importante mencionar que algunos de los servicios se contratan bajo la modalidad según demanda, lo cual permite gestionar mejor los servicios y los pagos asociados según las necesidades institucionales.

- **Servicios en ciencias económicas y sociales:** Considera los servicios profesionales y técnicos para la elaboración de trabajos en las áreas de contaduría, economía, administración, finanzas y demás áreas de las ciencias económicas y sociales. Para el primer semestre 2025 se incluyeron en esta subpartida principalmente los relacionados con la encuesta trimestral de avance de proyectos de construcción, encuesta de Hábitos de Pago, contrataciones relacionadas con talento humano, servicios al Fondo de Garantías de Depósito, auditorías externas, entre otros.

La ejecución general de la subpartida fue de ₡417,4 millones, equivalente al 50,1% del presupuesto programado. El principal gestor de los recursos (42,5% de los recursos programados en la subpartida) corresponde a la División de Transformación y Estrategia. Durante el periodo se han realizado actividades relacionadas con la gestión de talento humano, dentro de las que destacan valoraciones por competencias, pruebas de idoneidad, entre otros. Adicionalmente, se incluye el pago de auditorías externas de estados financieros y liquidación presupuestaria. En términos generales se muestra una ejecución del 17,9% respecto al presupuesto anual y de un 36,2% respecto al programado para el primer semestre.

Se incluyen además servicios gestionados por la División de Análisis de Datos y Estadísticas, durante el periodo se ejecutó el 73% de los recursos programados en atención de acciones tales como el traslado recursos para adquirir una licencia de software especializada; se reorientaron fondos originalmente destinados a asesorías en cuentas nacionales, gracias al apoyo del Fondo Monetario Internacional, para completar entregables pendientes de una consultoría sobre cuentas ambientales y huella de carbono iniciada en 2024; se efectuaron pagos programados por encuestas trimestrales al CFIA durante el primer semestre y se prevén más pagos en el segundo semestre; y se avanzó con los pagos correspondientes a la encuesta de hábitos de pago.

Dentro de esta partida se incluyen otros requerimientos asociados al Fondo de Garantías de Depósitos, División de Servicios Compartidos, Departamento de Gestión de Riesgos y Cumplimiento, entre otros.

Las subpartidas indicadas en los puntos anteriores representan el 95,4% del gasto total del grupo de Servicios de gestión y apoyo, el monto restante corresponde a otros gastos efectuados en servicios tales como ingeniería, ciencias de la salud, servicios jurídicos y otros servicios de gestión y apoyo.

Servicios comerciales y financieros: Se incluyen los servicios de tecnologías de la información, información en medios de comunicación, comisiones y gastos por servicios comerciales, impresiones y el transporte de bienes. El primer semestre presentó una ejecución equivalente al 71,5% del monto programado, el cual a su vez representa el 40,1% de la totalidad de gastos en la partida de Servicios.

El 99,5% del gasto se presenta en la subpartida de Servicios en Tecnologías de Información, la cual mostró una ejecución de ₡3.965,5 millones, 72,5% del monto programado al primer semestre. Dentro de esta subpartida se incluyen los servicios suscritos y almacenados en la nube, acceso a información electrónica, suscripciones a plataforma S4 Hanna, herramientas de infraestructura como servicio, suscripciones, entre otros. Durante el semestre se realizaron los pagos relacionados con los servicios contratados y se mantienen procesos de contratación pendientes de trámite.

El monto de ejecución restante corresponde a gastos efectuados en las subpartidas de información, comisiones, gastos por servicios financieros, impresión y otros menores.

Alquileres: Su ejecución por ₡1.616,1 millones equivale el 16,2% del total ejecutado en la partida de servicios. Al mes de junio muestra una ejecución del 93,6%, relacionado principalmente al pago de los alquileres del Edificio Tournon (edificio ocupado por las Superintendencias, el Conassif y la División de Servicios Tecnológicos) al Fondo de Inversión Desarrollo Inmobiliario de Infraestructura, sitio alternativo en edificio “Ideas Gloris” y polígono para prácticas y acondicionamiento físico del personal de seguridad. Los pagos, se ejecutaron según lo programado, con variaciones debido al tipo de cambio presentado respecto al utilizado en la formulación, reflejado en una disminución en el monto facturado.

El pago relacionado al alquiler de edificios alcanzó la suma de ₡1.604,3 millones, el monto adicional para alcanzar la totalidad del gasto presentado corresponde a alquileres de equipo, derechos de telecomunicaciones y otros alquileres.

Mantenimiento y reparación: Incluye los recursos para dar mantenimiento a equipos de cómputo, mantenimiento de edificios, equipos de transporte, comunicación, entre otros. La ejecución de ₡454,6 millones equivale al 15,1% del monto presupuestado para gastos de esta naturaleza durante el año y al 21,8% de los recursos programados al primer semestre.

El grupo más representativo corresponde al mantenimiento y reparación de equipo de cómputo y sistemas de información, la ejecución fue de ₡270,3 millones, equivalente al 30,4% del presupuesto programado al primer semestre y a un 59,4% del gasto total en mantenimiento y reparación, incluye mantenimientos tales como el soporte Microsoft, gestión de plataformas de respaldo, mantenimiento de servidores, mantenimiento SAP, plataforma MDM, soporte externo, entre otros.

Es una línea basada principalmente en el servicio de la empresa PC Central que cuenta ya con varios trámites de órdenes de pedido para pagar los servicios y otras en procesos para realizar las compras respectivas. Incluye también mantenimientos que están en proceso, y que han tenido un atraso en su gestión derivado de los procesos de contratación correspondientes, los cuales son complejos y ha llevado tiempo tenerlos con la completitud que se requiere.

En lo que respecta al mantenimiento de edificios, la ejecución fue de ₡165,7 millones, un 69,7% del presupuesto destinado a gastos de esta naturaleza. Dentro de estos servicios se incluyen los mantenimientos correctivos y preventivos relacionados con el edificio y su seguridad electrónica, mantenimiento de la Plaza Juan Mora, Arcadas, Banco Central y edificio de Moravia. Durante el semestre se incluyeron recursos para el mantenimiento preventivo y correctivo del edificio ODM, realizándose pagos conforme a necesidades urgentes y programaciones establecidas. En el marco del Plan de Infraestructura y Mantenimiento, se planificaron iniciativas como la reubicación de cuartos de aseo en varios pisos y la restauración de fachadas y contrapisos, cuya ejecución está prevista para el segundo semestre del año. Además, se formularon recursos para el mantenimiento del Sistema Integrado de Seguridad Electrónica (SISE), con labores preventivas y técnicas especializadas ya en curso, a la espera de la facturación correspondiente por parte de la empresa contratada.

Por su parte, el comportamiento en la subpartida de mantenimiento de equipos de comunicación mostró una ejecución de ₡3,6 millones, un 1,0% del presupuesto vigente y programado al primer semestre. Estos recursos fueron programados para el mantenimiento de equipos CISCO, F5, sistema de captura de paquetes, equipos de telepresencia, plataforma de comunicaciones, SISE, entre otros mantenimientos. Durante el periodo, se realizaron modificaciones y reajustes en varias líneas para facilitar su implementación. Actualmente, se llevan a cabo contrataciones, que se encuentran en proceso de contratación administrativa. Otras líneas enfrentan retrasos debido a problemas con el estudio de mercado, aunque se trabaja en su resolución.

Los mantenimientos indicados representan el 96,7% de la totalidad de los gastos de esta categoría, el monto adicional para alcanzar la totalidad del gasto corresponde a mantenimientos en equipos de transporte, instalaciones, maquinaria, mobiliario de oficina, entre otros.

Servicios básicos: La ejecución de ₡273,1 millones equivale al 22,7% del presupuesto anual y al 64,8% del presupuesto programado al primer semestre. El principal componente corresponde a los servicios de energía eléctrica, los servicios de telecomunicaciones, agua y alcantarillado, cuya ejecución conjunta alcanzó el monto de ₡251,7 millones. Durante el periodo se han realizado pagos mensuales por servicios públicos como agua potable, alcantarillado y electricidad, con estimaciones basadas en consumos históricos cuando los edificios estaban en ocupación plena. Sin embargo, se ajustaron los presupuestos debido al teletrabajo parcial y posibles aumentos en tarifas eléctricas. Además, se mantiene un consumo promedio mensual en servicios de telefonía,

el cual ha disminuido debido al uso creciente de herramientas virtuales y medios de comunicación instantánea.

El monto adicional para alcanzar la totalidad de gasto corresponde a otros servicios básicos tales como impuestos municipales, tratamiento de desechos, entre otros.

Otros servicios: Los grupos descritos previamente representan un total del 96,6% del gasto en la partida de servicios, el monto restante por ₡338,1 millones lo componen gastos asignados a la atención de capacitación de personal, protocolo, transporte dentro y fuera del país, pólizas institucionales (riesgos del trabajo, colecciones, responsabilidad civil, viajero, incendio) y otros servicios. El monto ejecutado corresponde al 56,9% del presupuesto programado al mes de junio, donde las principales ejecuciones se dan en las partidas de capacitación con ₡131,6 millones y aseguramientos con ₡128,8 millones.

Materiales y suministros

La partida comprende una amplia gama de útiles, materiales, artículos y suministros requeridas para las operaciones diarias de la entidad. La partida abarca tanto los materiales utilizados por el Banco, los costos de emisión de billetes y monedas.

El presupuesto ejecutado alcanzó un monto de ₡3.307,5 millones, equivalente a un 18,2% respecto al presupuesto vigente anual y al 38,5% del monto programado. El principal componente del gasto es la compra de billetes y monedas, con un monto ejecutado de ₡3.057,4 millones, equivalente a un 92,4% del total ejecutado en materiales y suministros. Durante el semestre se realizaron modificaciones internas para reasignar recursos hacia actividades relacionadas con el nuevo cono monetario, se incluyen servicios logísticos y la adquisición de equipo especializado. Se ejecutaron pedidos de nuevas denominaciones de moneda mediante contrataciones específicas, aunque se registró una subejecución moderada debido a reprogramaciones logísticas y revisiones de calidad pendientes para el segundo semestre. A pesar de estos ajustes, el avance del proceso se mantiene conforme a lo planificado, sin impactos sobre las metas asociadas.

El monto restante para alcanzar la totalidad del gasto en Materiales y suministros es de ₡250,1 millones y corresponde a recursos requeridos para la compra de papelería, útiles de limpieza, textiles, materiales médicos, repuestos, productos terminados, entre otros. Al 30 de junio, el porcentaje de ejecución para estos gastos alcanzó el 81,6% del presupuesto programado. De estas partidas la que presentó la mayor ejecución corresponde a Productos terminados por ₡177,4 millones donde se incluye la compra de protocolos notariales, cuya ejecución depende de criterios logísticos destinados a asegurar el suministro constante y eficiente.

Bienes duraderos

La ejecución alcanzó un total de ₡1.087,8 millones, lo que representó un 11,3% del presupuesto vigente anual y un 44,0% respecto al programado.

El principal componente del gasto en bienes duraderos corresponde a bienes intangibles para la adquisición o desarrollo de software, cuya ejecución de ₡923,9 millones equivale al 84,9% del gasto total en la partida de Bienes duraderos. La otra subpartida en importancia es la compra de equipo de comunicación para la cual se presentó una ejecución de ₡108,7 millones.

A continuación, se detallan los comentarios sobre la ejecución de las principales subpartidas.

- **Bienes intangibles:** La ejecución presentada por ₡923,9 millones representa un 20,5% respecto al presupuesto vigente y el 44,0% respecto al programado. El principal componente incluido en esta subpartida corresponde al desarrollo y adquisición de software de uso institucional que realiza la División de Servicios Tecnológicos, además de otros licenciamientos adquiridos por las diferentes divisiones del Banco. Los recursos se formularon, además, para el desarrollo de proyectos y mantenimiento del software para la operación regular de la institución. Durante el periodo se han realizado pagos relacionados con el *Out-tasking* de distintos proyectos. Además, se efectuaron modificaciones para reorganizar el presupuesto e iniciar las compras necesarias. Actualmente, hay líneas presupuestarias listas para ser pagadas, algunas a la espera de la factura correspondiente y otras en proceso de contratación.
- **Equipo de comunicación:** El presupuesto ejecutado por ₡108,7 millones corresponde al 10,4% del presupuesto anual y al 26,3% del presupuesto programado. Incluye necesidades tales como equipos de proyección, pantallas, cámaras de video, sistemas de grabación, enrutadores, switches, entre otros. Sobre esta subpartida varias compras están programadas para realizarse en el segundo semestre. Algunas líneas se encuentran en proceso de contratación, a la espera de que se les asigne la orden de pedido correspondiente para proceder con las adquisiciones.
- **Otros bienes duraderos:** Las subpartidas de Bienes intangibles y Equipo de comunicación acumulan el 94,9% de la ejecución presentada en Bienes duraderos. El monto por ₡55,2 millones para alcanzar la totalidad del gasto en bienes duraderos corresponde al pago de piezas u obras de colección y otros equipos. El porcentaje de ejecución de estas partidas es del 13,0% del del presupuesto programado.

Transferencias corrientes

Corresponde a erogaciones a individuos, entidades y organismos tanto del sector público como del privado y externo. Incluyen transferencias a instituciones descentralizadas, transferencia a fundaciones, prestaciones, becas a terceras personas y funcionarios, pensiones y jubilaciones, reintegros y devoluciones, entre otras. Las transferencias se realizan de acuerdo con las

normativas legales que las autorizan, para que cada asignación cumpla con los criterios establecidos. La ejecución en la partida alcanzó la cifra de ₡16.890,6 millones, un 40,6% del presupuesto vigente y un 77,1% del programado. A continuación, se detalla el gasto por partida.

- **Transferencias al sector público:** En el año 2025, el Banco efectuó aportes a diversas instituciones del sector público, con una ejecución de ₡16.226,9 millones, lo que corresponde al 41,0% del presupuesto vigente y al 78,1% del programado. Dentro de estos desembolsos, se destacan ₡12.341,5 millones dirigidos a los Órganos de Desconcentración Máxima del Banco Central, en cumplimiento de lo establecido en la Ley Reguladora del Mercado de Valores. Adicionalmente, se incluyen transferencias al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) por un valor de ₡3.885,4 millones, con base en lo dispuesto en la Ley N°9694 del Sistema de Estadística Nacional. Estas transferencias realizadas equivalen al 96,1% del total de gasto en la partida de Transferencias.
- **Transferencias a entidades sin fines de lucro:** Corresponde a la transferencia que anualmente se realiza a la Fundación para Administrar los Museos del Banco Central por un monto de ₡415,5 millones. Un resumen de la ejecución presupuestaria de esa Fundación se presenta en el anexo 8.
- **Prestaciones:** Corresponde a transferencias por prestaciones legales, pensiones y otras prestaciones. Para el primer semestre, el monto ejecutado en estas subpartidas fue de ₡154,8 millones, este monto equivale al 28,0% del presupuesto vigente y un 56,0% del programado para el semestre.
- **Transferencias a personas:** Incluye los gastos relacionados con becas a funcionarios, terceras personas y ayudas a funcionarios. El monto ejecutado fue de ₡60,6 millones, un 15,1% del presupuesto vigente y un 24,2% del programado al semestre.
- **Transferencias al Sector Externo:** Esta categoría engloba los gastos asociados con los compromisos de la institución hacia organismos internacionales, incluye aportes y cuotas. Para el año 2025, se estimó un presupuesto de ₡208,6 millones para estas obligaciones, centrado principalmente en los pagos al Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA) y al Centro Regional de Asistencia Técnica del FMI (CAPTAC), que se espera ejecutar en su totalidad para el segundo semestre, a la fecha el monto ejecutado es de ₡28,9 millones.
- **Transferencias al Sector Privado:** Con una ejecución total de ₡4,0 millones, se imputan en este apartado las transferencias relacionadas con indemnizaciones o reintegros y devoluciones.

Un mayor detalle sobre las transferencias realizadas se puede observar en el anexo 6.

3.2.5. Modificaciones presupuestarias

Durante el primer semestre, la entidad identificó y atendió ajustes al presupuesto mediante la aprobación de seis modificaciones presupuestarias autorizadas por la Gerencia, por un monto neto de ₡3.384,1 millones, así como una modificación presupuestaria aprobada por la Junta Directiva por un monto de ₡1.628,1 millones. Estas modificaciones respondieron, entre otras necesidades, a lo siguiente:

- La adquisición o el ajuste en la compra de productos y servicios no incluidos en la formulación inicial, así como a requerimientos de las distintas divisiones del Banco para cubrir necesidades surgidas en el período.
- Ajustes necesarios ante cambios en las necesidades institucionales, ya sea por variaciones en montos, características técnicas u otros factores.
- Ajustes en subpartidas de remuneraciones respaldados por acuerdos de Junta Directiva o resoluciones de Gerencia, en el marco de procesos de transformación organizacional, entre otros aspectos.
- Reforzar la partida de comisiones en atención de una eventual contratación de la Línea de Crédito Flexible (LCF) del Fondo Monetario Internacional (FMI) por parte del Banco Central de Costa Rica.

El detalle sobre el origen y la aplicación de los recursos figura en los archivos vinculados a cada una de las modificaciones realizadas, las cuales fueron notificadas a la Contraloría General de la República, conforme a lo establecido en las Normas Técnicas de Presupuesto Público.

3.3. Gestión de costeo

Los gastos totales del costeo del Banco Central de Costa Rica (BCCR) y los Órganos de Desconcentración Máxima (ODM) reflejaron al cierre acumulado del mes de junio 2025, un monto total de ₡48.476,1 millones. Estos corresponden a los gastos totales de la entidad (sin considerar los gastos financieros). De acuerdo con la metodología de costeo aprobada, estos gastos se consideran para efectos de la distribución de los costos de las áreas a los servicios prestados.

El resumen del costo de los servicios del Banco de acuerdo con el objeto de costo en los diferentes niveles de distribución se presenta a continuación:

Cuadro 19. Detalle del costo de los servicios del BCCR según objeto de costo
Acumulado a junio 2025
Cifras en millones de colones

Servicio a la ciudadanía	Costo Total	%	Propios ODM	Servicios BCCR
Estabilidad interna y externa de la moneda y estabilidad del sistema financiero	24.001,0	49,5%		
Sistemas de pago y banco cajero del estado	11.512,3	23,7%		
Supervisión	12.839,4	26,5%	8.543,1	4.296,2
Sugef	6.180,0	12,7%	4.114,4	2.065,6
Sugeval	2.470,0	5,1%	1.615,0	855,0
Supen	2.322,1	4,8%	1.571,6	750,6
Sugese	1.867,2	3,9%	1.242,2	625,0
Seguridad del sistema financiero	123,4	0,3%	70,1	53,3
Total	48.476,1	100%		

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

De los servicios asociados a la Estabilidad interna y externa de la moneda y estabilidad del sistema financiero a nivel de su composición detallada, se observa lo siguiente: mantenimiento de la estabilidad interna y conversión de la moneda un 68,7%, promover la estabilidad del sistema financiero 11,6%, producir información económica 13,8% y otros servicios relacionados 5,9%, de los costos que compone este grupo de servicios.

El comportamiento porcentual de los servicios relacionados con Sistemas de Pago y Banco Cajero del Estado presentó en sus rubros los siguientes: en los servicios de gestión y custodia de numerario un 38,5%, servicios de la plataforma SINPE 20,7%, servicio SINPE-Transporte público 15,3%, servicio de firma digital 8,4%, servicio de gestión de custodias auxiliares 9,8%, servicio de administración de deuda pública 7,3%, del total de los gastos del servicio.

El servicio de seguridad del sistema financiero representó un 0,3%, en su mayor proporción por los gastos relacionados con los pagos de las remuneraciones y por los servicios que las áreas del BCCR le prestó al Fondo de Garantía de Depósitos.

Los servicios relacionados con la supervisión que se canalizan por medio de los ODM consideraron en sus mayores rubros gastos propios como las remuneraciones y los servicios que el BCCR les brindó a dichas entidades. Los servicios representaron el 33,5%, del total de gastos de supervisión y su distribución se indica a continuación: servicios tecnológicos un 51,9%, servicios de gestión de utilización espacio físico Barrio Tournon 20,0%, los servicios de los costos proporcionales del Conassif 12,3% y los servicios propios de las áreas del BCCR como de las divisiones de: Transformación y Estrategia, Servicios Compartidos y Sistemas de Pago, representó el 15,8%.

Del total de costos acumulados a junio del 2025 por ₡48.476,1 millones, distribuido de acuerdo con la metodología de costeo ABC, el BCCR agrupó recursos en el primer nivel de distribución (costos directos) por ₡39.498,7 millones, los Órganos de Desconcentración Máxima ₡8.907,3 millones y Fondo de Garantía de Depósitos ₡70,1 millones.

**Cuadro 20. Resumen del costo distribuido por entidad
Acumulado a junio 2025
Cifras en millones de colones**

Entidad	Costo	%
BCCR	39.498,7	81,5%
ODM	8.907,3	18,4%
FGD	70,1	0,1%
Total	48.476,1	100%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

A continuación, se presenta el monto de gasto en primer nivel (primario) de costeo que se gestionó a las diferentes divisiones del BCCR, estos fueron distribuidos por medio de inductores a los servicios que se le brindó a cada uno de los usuarios finales, entre ellos a los Órganos de Desconcentración Máxima, al Fondo de Garantía de Depósitos y a otros que se les trasladó alguna porción de la totalidad de los costos del Banco como: la Asobacen y el Fondo Monetario Internacional:

**Cuadro 21. Detalle del costo gestionado por el Banco en divisiones
Acumulado a junio 2025
Cifras en millones de colones**

División	Costo	%
Servicios Tecnológicos	14.023,2	35,5%
Servicios Compartidos	4.377,2	11,1%
Gestión de Activos y Pasivos	3.775,8	9,6%
Transformación y Estrategia	3.768,9	9,5%
Análisis de Datos y Estadísticas	1.853,5	4,7%
Económica	1.423,3	3,6%
Sistemas de Pagos	1.197,8	3,0%
Auditoría Interna	575,3	1,5%
Administración Superior	565,2	1,4%
Asesoría Jurídica	313,2	0,8%
Departamento Secretaría General	266,9	0,7%
Costos no distribuibles	7.358,3	18,6%
Instituto Nacional de Estadísticas y Censos	3.885,4	9,8%
Billetes y Monedas	3.057,4	7,7%
Fundación Museos del BCCR	415,5	1,1%
Total	39.498,7	100%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

La mayor concentración de gasto, en este nivel, se presentó en las divisiones de: Servicios Tecnológicos, Transformación y Estrategia, Servicios Compartidos y la Gestión de Activos y Pasivos, costos que en los procesos siguientes se distribuyeron de acuerdo con los inductores asociados a las diferentes áreas y actividades receptoras en un segundo nivel de distribución de costeo.

Asimismo, la División de Servicios Tecnológicos que representó la mayor parte de los costos de los servicios en el primer nivel de concentración de gastos, consideró en su plan de gastos partidas como: remuneraciones, desarrollos de soluciones informáticas, servicios de transferencia electrónica de datos y redes de información, depreciaciones de equipos, amortizaciones de licencias, mantenimiento y reparaciones las cuales en el proceso de asignación de costos al resto de las áreas y actividades (segundo nivel de costeo) distribuyó de acuerdo con las solicitudes que realizaron las áreas del BCCR, los ODM y el Fondo de Garantías de Depósitos para atención de requerimientos en servicios y desarrollos.

En el período actual y acumulado al mes de junio 2025, se realizaron pagos que no se distribuyeron al resto de las áreas o servicios, porque fueron propios de cada división, entre ellos: las transferencias al INEC por ₡3.885,4 millones, billetes y monedas ₡3.057,4 millones y a la Fundación de Museos del BCCR ₡415,5 millones.

El siguiente cuadro presentó el monto total acumulado de los gastos del Banco y del traslado de costos a los ODM por concepto de servicios administrativos que le brindó el BCCR, acumulado a junio 2025.

Cuadro 22. Detalle del costo por recurso solicitante del Banco
Acumulado a junio 2025
Cifras en millones de colones

Entidad	Costo	%
BCCR	35.202,5	89,1%
Sugef	2.065,6	5,2%
Sugeval	855,0	2,2%
Supen	750,6	1,9%
Sugese	625,0	1,6%
Costo servicios brindados Banco	39.498,7	100%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

3.4. Proyectos

En esta sección se presenta un resumen del estado de los proyectos del Banco Central de Costa Rica al primer semestre del 2025, se muestran datos de carácter general y el avance de los proyectos por tipo de portafolio.

3.4.3. Información general

El portafolio de proyectos institucional constituye un medio para alcanzar los objetivos estratégicos del Banco Central de Costa Rica (BCCR)¹⁷ mediante el desarrollo de las líneas de acción, definidas en los ejes estratégicos del periodo. El portafolio se encuentra conformado por proyectos que atienden temas que son de seguimiento de la Junta Directiva y la Gerencia del Banco. Los proyectos establecidos permiten ejecutar la estrategia del BCCR, aumentar la creación de valor a largo plazo y facilitar el seguimiento y monitoreo de la estrategia, lo que contribuye a la toma de decisiones de las autoridades en el BCCR.

Para el año 2025, la integración del portafolio de proyecto se alinea a la nueva planificación estratégica del Banco Central de Costa Rica (BCCR) y se vincula, con el mapa de servicios del Banco. Este enfoque permite establecer una relación entre los proyectos y las nuevas categorías de servicios: Dirección, Valor Público, Gestión Operativa y Evaluación y Mejora.

A continuación, se presenta un resumen, del portafolio de proyectos, con la ejecución y avance acumulado, así como los principales logros alcanzados y desafíos presentes, durante el primer semestre del año.

El presupuesto aprobado en el año 2025 para los proyectos en bienes y servicios del banco corresponde a ₡3.702,3 millones¹⁸.

Al cierre del I semestre del 2025, el presupuesto ejecutado en proyectos asciende a ₡1.580,1 millones, de los cuales ₡1.111,0¹⁹ (70,3%) corresponde a bienes y servicios contratados y ₡469,1²⁰ millones (29,7%) están asociados al costo del recurso humano interno que participó en los proyectos.

El esfuerzo efectivo, dedicado a los proyectos del BCCR, durante el primer semestre, equivale a 29 plazas a tiempo completo, lo que representa un 3,4% del total de plazas ocupadas actualmente en el Banco. En el siguiente gráfico se presentan los valores por tipo de portafolio y costo.

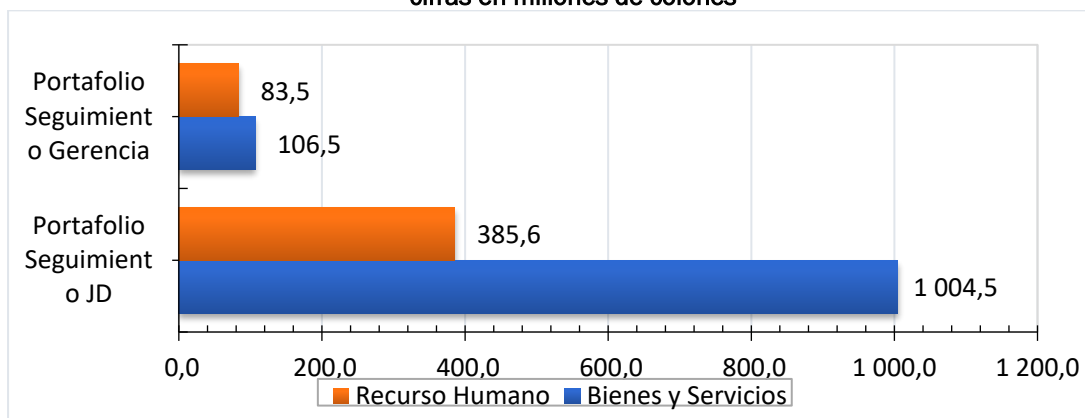
¹⁷ La Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, en la sesión 6200-2024, artículo 11, numeral 1, del 23 de julio del 2024, aprobó en firme la extensión y actualización del Plan Estratégico del Banco Central de Costa Rica denominado “Nuestra estrategia 2025-2030”.

¹⁸ El portafolio incluye una previsión presupuestaria de ₡127,7 millones de colones para el desarrollo del proyecto, por aprobarse, denominado “Intercambio de datos de servicio de deuda con Hacienda Digital”.

¹⁹ El dato presupuestario incluye el compromiso presupuestario correspondiente al pago de facturas del mes de diciembre de 2024 del proyecto “Repositorio institucional para documentos digitales de archivo (RIDDA)” por un monto de ₡1,3 millones.

²⁰ Este rubro incluye tiempo extraordinario (₡12,7 millones).

**Gráfico 1 Costo de proyectos a junio 2025
según portafolio y tipo de costo
cifras en millones de colones**



Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

3.4.4. Portafolio seguimiento de Junta Directiva

Durante el primer semestre de 2025, el portafolio estuvo compuesto por 8 proyectos, desarrollados por las siguientes dependencias:

División Análisis de Datos y Estadísticas (DDE), 4 proyectos:

- Indicadores Económicos a partir de Información Electrónica (IE)
- Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE)
- Automatización de las Cuentas Macroeconómicas (ACM)
- Indicadores de alta frecuencia (IAF) iniciará hasta el cuarto trimestre de 2025.

División de Sistema de Pagos (DSP), 2 proyectos:

- Modernización del Servicio Custodias Auxiliares de Numerario (CAN)
- Modernización de Destrucción de Numerario (DEV)

División Transformación y Estrategia (DTE), 1 proyecto:

- Nuevo sitio web del BCCR

División de Servicios Tecnológicos (DST), 1 proyecto:

- Modernización de la plataforma de datos maestros (MDM)

El presupuesto anual destinado a cubrir los gastos de bienes y servicios del portafolio asciende a ₡3.243,1 millones. Al cierre de junio 2025, los proyectos alcanzaron una ejecución de ₡1.004,5 millones, lo que equivale al 315,5% del presupuesto programado para este periodo, que era de ₡318,4 millones.

Esta sobre ejecución se debe principalmente al proyecto *Modernización de la Plataforma de Datos Maestros (MDM)*, el cual requirió para el mes de abril un desembolso anticipado de ₡445,0 millones correspondiente a la suscripción anual de servicios en la nube. Este componente es esencial para que el proveedor adjudicado pudiera iniciar la configuración del entorno técnico requerido para el desarrollo del proyecto. La activación de esta suscripción era una condición necesaria para que el proveedor comenzara a trabajar en el primer entregable, que consiste precisamente en la configuración de la nube.

Durante la fase inicial del proyecto se gestionó el pago al proveedor correspondiente a los primeros avances contractuales, que abarcan la etapa de planificación. Esta inversión se encuentra alineada con el cronograma desarrollado en conjunto con el consultor, y constituye los dos primeros desembolsos dentro de una estructura dividida en cinco partes, vinculadas a los componentes fundamentales de la Etapa 1: Migración de las capas de integración, calidad y datos maestros.

El monto desembolsado asciende aproximadamente a \$314.688,72 USD (₡159.4 millones), Este pago refleja el cumplimiento de los hitos establecidos contractualmente y se encuentra debidamente respaldado mediante las facturas respectivas, las cuales se incorporaron al repositorio institucional con el fin de garantizar la trazabilidad documental.

Otro factor que incidió en la sobre ejecución del presupuesto fue que para el proyecto ACM, se registró una ejecución de ₡84,3 millones, durante el I semestre, en la partida de bienes intangibles, la cual cuenta con un presupuesto aprobado para el 2025 de ₡298,8 millones para cubrir el pago de personal bajo la modalidad de out-tasking. Sin embargo, el presupuesto no se encontraba debidamente programado en el sistema ERP, el cual reflejaba un monto de ₡0 millones. Al hacer la consulta a la administradora del proyecto y al Departamento de presupuesto, se determina que por error no se asignó la cantidad correcta en el presupuesto programado, que al mes de junio debía ser de ₡122,5 millones.

En lo que respecta al gasto acumulado por concepto de personal interno que participa en estos proyectos, este ascendió a ₡385,6 millones.

De esta forma, el gasto total al cierre del semestre representa ₡1.390,1 millones, el cual incluye bienes, servicios y personal interno.

A continuación, se detalla el avance del portafolio de proyectos de seguimiento de Junta Directiva, según estado, riesgo y avance en el periodo.

**Cuadro 23. Estado del portafolio de proyectos de seguimiento de Junta Directiva
según avance, junio 2025**

Dependencia	Proyecto	Plazo		Vinculación al Mapa de Servicios BCCR	Estado 1/		Riesgos 2/	Proyección Desviaciones	Avance	
		Inicio	Final						Real	Programado
DDE	Indicadores Económicos a partir de Información Electrónica (IE)	ene-22	dic-25	Valor Público	Aldía	✓	!	✓	93%	93%
	Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDEE)	ago-23	mar-26	Valor Público	Aldía	✓	✓	✓	79%	79%
	Automatización de las Cuentas Macroeconómicas (ACM)	ago-24	ene-27	Valor Público	Aldía	✓	✓	✓	24%	24%
	Indicadores de alta frecuencia (IAF)	oct-25	may-27	Valor Público	Inicia en Octubre 2025	Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ	0%	0%
DSP	Modernización del Servicio Custodias Auxiliares de Numerario (CAN)	ene-24	jul-25	Valor Público	Aldía	✓	✓	✓	99%	99%
	Modernización Integral del Procedimiento de Destrucción de Numerario (MIDPN)	ene-25	feb-27	Valor Público	Aldía	✓	✓	✓	23%	24%
DTE	Nuevo sitio web del BCCR	ene-25	nov-26	Evaluación y Mejora	Aldía	✓	✓	✓	29%	32%
DST	Modernización de la plataforma de datos maestros (MDM)	ago-24	dic-26	Gestión Operativa	Aldía	✓	✓	✓	26%	24%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Notas:

1/ **Estado proyecto:** Se consideran al día los proyectos que presentan un desvío inferior al 7% entre el avance programado y el real.

2/ **Riesgos:** Según valoración general del estado de riesgos de los proyectos, proporcionada por el Departamento de Gestión de Riesgo y Cumplimiento.

A continuación, se detalla el costo del portafolio de proyectos de seguimiento de Junta Directiva.

Cuadro 24. Estado del portafolio de proyectos de seguimiento de Junta Directiva según costos, junio 2025

Dependencia	Proyecto	Presupuesto en millones de colones						
		Presupuesto Total del Proyecto	Costo Total Acumulado del Proyecto	Bienes y Servicios 2025			Costo Anual Recurso Humano 2025	
				Aprobado	Ejecutado anual	Programado		
DDE	Indicadores Económicos a partir de Información Electrónica (IE)	1.154,9	1.022,2	0,0	0,0	0,0%	0,0	153,5
	Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE)	1.863,0	1.230,7	402,8	199,1	49,4%	193,1	122,3
	Automatización de las Cuentas Macroeconómicas (ACM)	1.298,6	325,1	302,1	84,3	27,9%	1,6	69,0
	Indicadores de alta frecuencia (IAF)	786,3	0,0	68,7	0,0	0,0%	0,0	0,0
DSP	Modernización del Servicio Custodias Auxiliares de Numerario (CAN)	612,3	493,1	193,9	116,0	59,8%	60,6	22,8
	Modernización Integral del Procedimiento de Destrucción de Numerario (MIDPN)	1.007,9	1,3	925,3	0,0	0,0%	63,1	1,3
DTE	Nuevo sitio web del BCCR	778,8	16,8	394,8	0,0	0,0%	0,0	16,8
DST	Modernización de la plataforma de datos maestros (MDM)	1.895,0	605,2	955,6	605,2	63,3%	0,0	0,0
TOTALES		9.396,9	3.694,4	3.243,1	1.004,5	31,0%	318,4	385,6

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Nota: Los totales y la suma de sus componentes se deben a redondeo de cifras decimales.

3.4.5. Portafolio seguimiento de Gerencia

Durante el I semestre de 2025 este portafolio estuvo compuesto por 4 proyectos institucionales:

División de Análisis de Datos y Estadísticas (DDE); 1 proyecto:

- Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC)

División de Transformación y Estrategia (DTE); 3 proyectos:

- Gestor Estandarizado de Comunicaciones (GEC 2.0)
- Migración de la Intranet a SharePoint Online
- Implementación de un Módulo para la gestión de controles del BCCR

El presupuesto anual en bienes y servicios asignado a este portafolio asciende a ₡330,2 millones, de los cuales, al 30 de junio se ejecutaron ₡105,3 millones, lo que representa un 83,4% de ejecución con respecto al presupuesto programado para el periodo que era de ₡126,3 millones.

En cuanto al gasto acumulado en el rubro de personal interno, dedicado a los proyectos que conforman este portafolio, ascendió a ₡83,5 millones.

De esta forma, el gasto total al cierre del semestre representa ₡188,7 millones, el cual incluye bienes, servicios y personal interno.

En el siguiente cuadro se presenta el estado de avance de los proyectos que integran el portafolio de seguimiento de Gerencia.

Cuadro 25. Estado del portafolio de proyectos de seguimiento de la Gerencia según avance, junio 2025

Dependencia	Proyecto	Plazo		Vinculación al Mapa de Servicios BCCR	Estado 1/		Riesgos 2/	Proyección Desviaciones	Avance	
		Inicio	Final						Real	Programado
DTE	Implementación de un Módulo para la gestión de controles del BCCR	abr-25	abr-26	Evaluación y Mejora	Revisión del alcance	✗	✗	✗	0%	0%
	Gestor Estandarizado de Comunicaciones (GEC 2.0)	ago-24	ene-26	Evaluación y Mejora	Al Día	✓	✓	✓	65%	65%
	Migración de la Intranet a Sharepoint Online	ago-24	ene-26	Evaluación y Mejora	Al Día	✓	✓	✓	57%	57%
ODE	Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC)	ene-23	dic-26	Valor Público	Al Día	✓	✓	✓	62%	62%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Notas: 1/ **Estado proyecto:** Se consideran al día los proyectos que presentan un desvío inferior al 7% entre el avance programado y el real.

2/ **Riesgos:** Según valoración general del estado de riesgos de los proyectos, proporcionada por el Departamento de Gestión de Riesgo y Cumplimiento.

Cuadro 26. Estado del portafolio de proyectos de seguimiento de la Gerencia según costos, junio 2025

Dependencia	Proyecto	Presupuesto en millones de colones						
		Presupuesto Total del Proyecto	Costo Total Acumulado del Proyecto	Bienes y Servicios 2025			Costo Anual Recurso Humano 2025	
				Aprobado	Ejecutado anual	Programado		
DTE	Implementación de un Módulo para la gestión de controles del BCCR	132,1	1,6	112,6	0,0	0,0%	112,6	0,4
	Gestor Estandarizado de Comunicaciones (GEC 2.0)	210,7	96,5	73,7	36,1	48,9%	1,8	27,5
	Migración de la Intranet a Sharepoint Online	311,0	170,4	139,3	69,2	49,7%	7,3	31,3
DDE	Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC)	408,5	141,9	4,6	0,0	0,0%	4,6	24,3
TOTALES		1.062,2	410,5	330,2	105,3	31,9%	126,3	83,5

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Notas: 1/ Se incluyen 1,2 millones de colones en el costo de recurso humano, utilizados en el 2023 antes de la postergación de proyecto, según las solicitudes de cambio aprobadas en 2023 y 2024.

Los totales y la suma de sus componentes se deben a redondeo de cifras decimales.

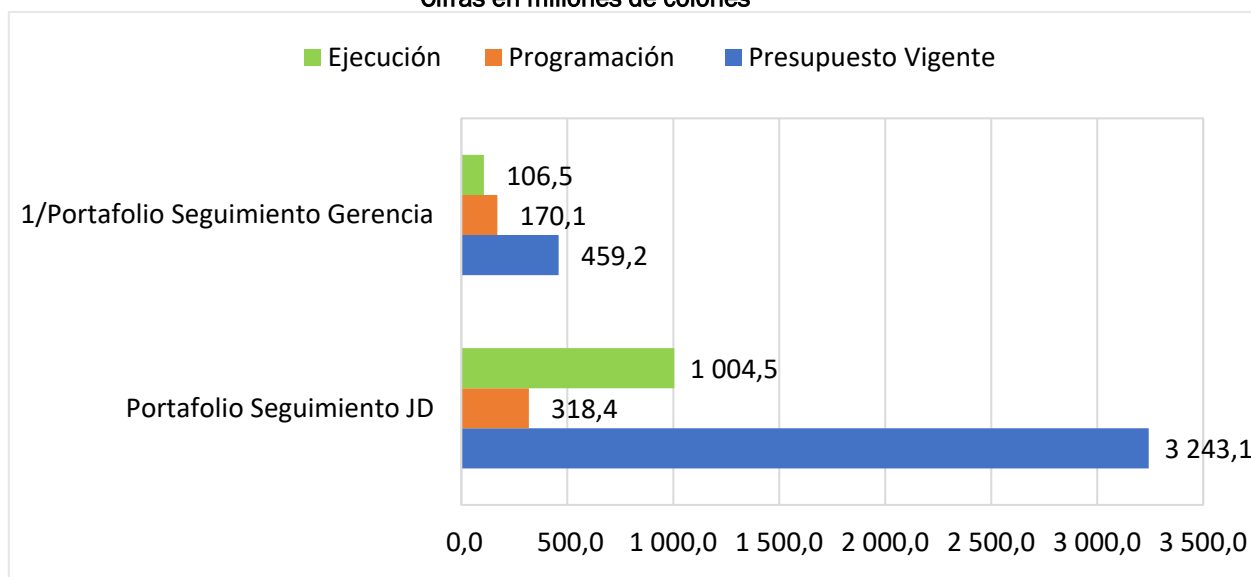
3.4.6. Ejecución presupuestaria de la cartera de proyectos

Presupuesto asignado de bienes y servicios proyectos BCCR

El presupuesto total destinado a bienes y servicios para proyectos en el año 2025 asciende a ₡3.702,3 millones. Durante el periodo presupuestario se ejecutó un monto total de ₡1.111,0 millones, lo que representa 30,0% del presupuesto. Es importante señalar que, al cierre del primer semestre el presupuesto programado correspondía a ₡488,5 millones.

El detalle de la ejecución presupuestaria por bienes y servicios y por tipo de portafolio se muestra en el siguiente gráfico.

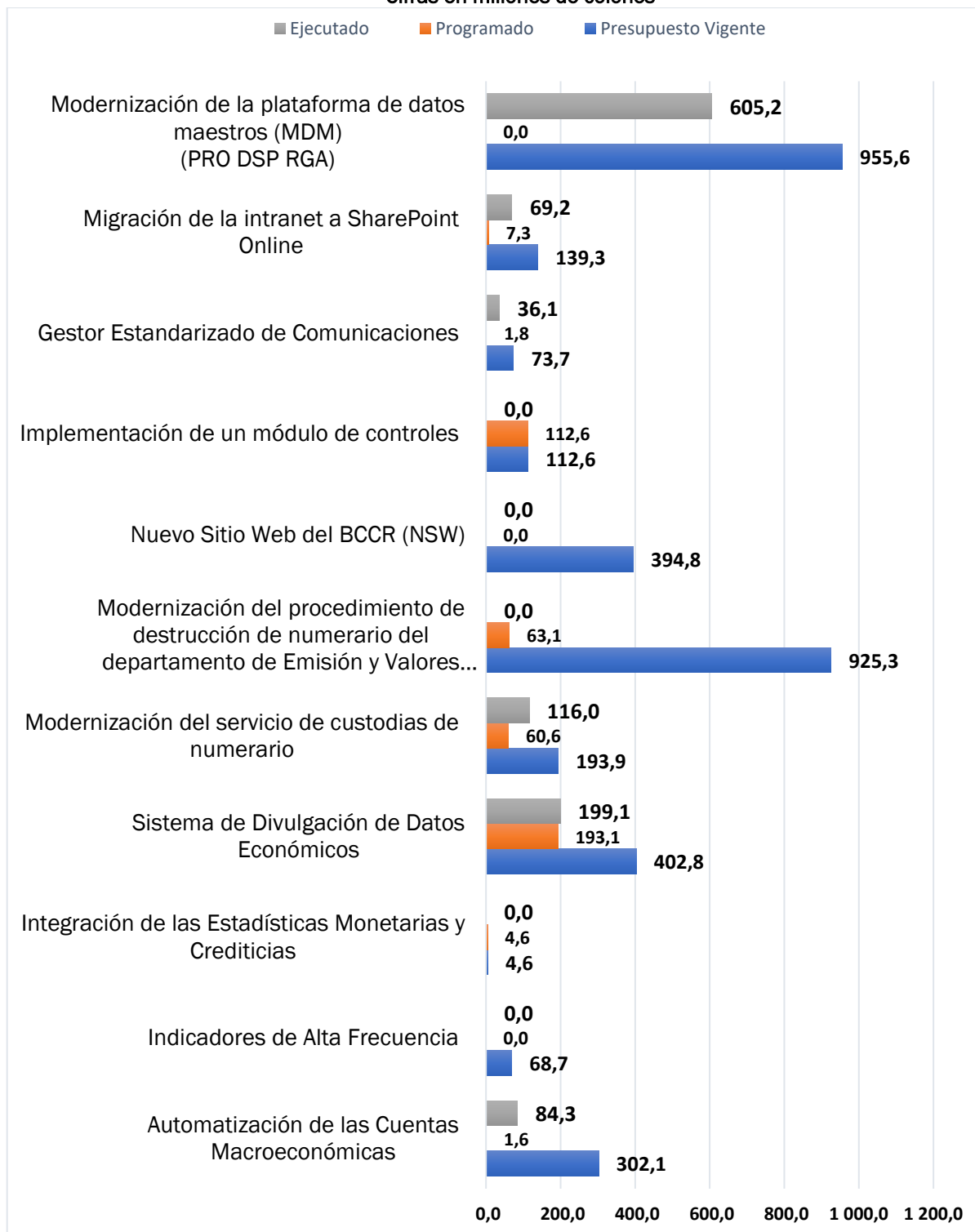
**Gráfico 2 Presupuesto en bienes y servicios según
asignación y ejecución por tipo de portafolio**
Cifras en millones de colones



Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

1/ Incluye el pago del compromiso presupuestario, correspondiente a facturas de diciembre de 2024 del proyecto Repositorio institucional de documentos digitales y de archivo por ₡1,3 millones y una previsión presupuestaria de ₡127,7 millones de colones para el desarrollo del proyecto, por aprobarse, denominado "Intercambio de datos de servicio de deuda con Hacienda Digital".

Gráfico 3 Presupuesto y ejecución de proyectos BCCR en bienes y servicios en el 2025
Cifras en millones de colones

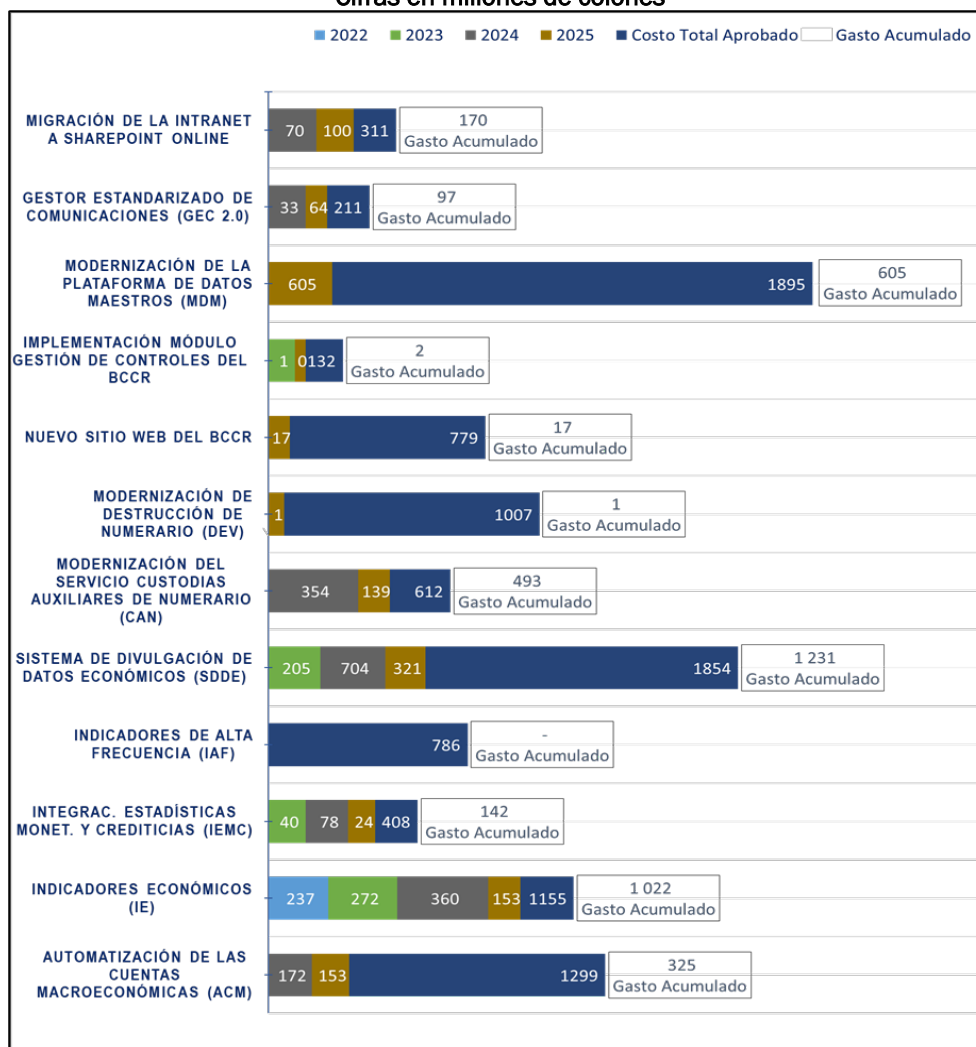


Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Ejecución presupuestaria anual

Costo Acumulado: Seguidamente, se presenta el presupuesto ejecutado por año del portafolio de proyectos, al primer semestre del año, tanto en bienes y servicios como en recurso humano interno (incluye plazas fijas y servicios especiales).

Gráfico 4 Presupuesto total y ejecutado por año de los Proyectos BCCR
Incluye bienes, servicios y recurso humano
Cifras en millones de colones



Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

3.5. Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales

3.5.3. Riesgos no financieros

Al 30 de junio de 2025, los resultados de la evaluación de riesgos no financieros evidencian que el 93% de los riesgos asociados a procesos, proyectos, el plan táctico y la infraestructura tecnológica del Banco Central de Costa Rica (BCCR) presentaron un nivel residual dentro de los umbrales de aceptación definidos por la Junta Directiva, es decir, clasificados como riesgo bajo o muy bajo. Esto refleja que, en términos generales, los controles implementados para mitigar los riesgos inherentes han resultado adecuados y eficaces. En los casos en que los niveles de riesgo excedieron los límites de tolerancia establecidos, se definieron e implementaron planes de mitigación o acciones correctivas, según correspondiera, con el fin de asegurar una gestión oportuna y contribuir al cumplimiento razonable de los objetivos institucionales.

El BCCR ha alcanzado un alto grado de madurez en la gestión de riesgos no financieros, como resultado de la incorporación continua de mejoras estratégicas y procedimentales, sustentadas en procesos de evaluación permanente. Como parte del proceso de seguimiento, el registro y análisis de eventos e incidentes de riesgo se ha integrado de forma sistemática en los procesos organizacionales. No obstante, el principal desafío para la evolución de esta gestión radica en fortalecer la capacidad de anticipación, lo cual se impulsa mediante el desarrollo y análisis constante de escenarios de tensión.

Al cierre del período evaluado, se identificaron 813 riesgos relevantes, frente a los cuales se han establecido 3.525 controles, distribuidos entre los procesos operativos, la gestión de proyectos, la administración de la infraestructura tecnológica y la ejecución del plan táctico. El desglose detallado por división y eje estratégico se presenta en el cuadro siguiente.

Cuadro 27. Resumen de estadísticas de riesgos relevantes por división
Al 30 de junio de 2025

Dependencia	Procesos Relevantes	Total, Riesgos	Riesgos tácticos	Riesgos Proceso	Infraestructura tecnológica	Servicios en la Nube	Riesgos Proyectos	Planes de mitigación	Total, controles
Análisis de Datos y Estadísticas (DDE)	3	52		17			35	6	253
Asesoría Jurídica (DAJ)	1	8		8					32
Auditoría Interna (DAI)	1	6		6					17
Comunicación Institucional (ACI)	1	7		7				1	15
Económica (DEC)	6	32		32				1	149
Fondo Garantía Depósitos (FGD)	1	8		8				1	39
Gerencia (GER)	1	18	18					6	35
Gestión Activos y Pasivos (DAP)	15	98		98					320

Dependencia	Procesos Relevantes	Total, Riesgos	Riesgos tácticos	Riesgos Proceso	Infraestructura tecnológica	Servicios en la Nube	Riesgos Proyectos	Planes de mitigación	Total, controles
Gestión Riesgos y Cumplimiento (GRC)	6	17		17				1	58
Secretaría General (SGE)	1	6		6					15
Servicios Compartidos (DSC)	24	90		90				3	553
Servicios Tecnológicos (DST)	8	231		29	168	21	13	2	933
Sistemas de Pago (DSP)	17	91		67			24	22	457
Transformación y Estrategia (DTE)	25	144		91			53	15	638
Institucional*	3	5		5				4	11
Totales	113	813	18	481	168	21	125	62	3525

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

*Se refiere a riesgos que no responden a un proceso específico, sino que afectan a toda la institución.

Del total de los riesgos identificados, 56 se encuentran fuera de los límites de tolerancia establecidos por el Banco Central. De estos, 48 están asociados a procesos, 2 a proyectos, 5 al plan táctico y 1 a la infraestructura tecnológica. Todos estos riesgos cuentan con planes de mitigación en ejecución, los cuales incluyen responsables y plazos definidos para su implementación, con el fin de asegurar su gestión oportuna y reducir su impacto potencial.

Infraestructura Tecnológica

Se tienen identificadas como relevantes 16 infraestructuras tecnológicas¹, cada una de las cuales presenta riesgos asociados a la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos que gestionan. A la fecha se han identificado 168 riesgos relacionados con estas infraestructuras, que, tras la aplicación de los controles correspondientes, los niveles de riesgo residual se clasificaron como muy bajo (141 casos), bajo (26) y medio (1), lo que evidencia una gestión eficaz en la mayoría de los casos.

3.5.4. Riesgos financieros

El Banco Central de Costa Rica dispone de metodologías consolidadas para la medición de los riesgos de crédito y de mercado asociados a las Reservas Internacionales Netas (RIN), ambas fundamentadas en el enfoque de Valor en Riesgo (VaR). Estas metodologías respaldan las funciones de control y supervisión de los riesgos financieros, en línea con las mejores prácticas internacionales. Además, se cuenta con una metodología específica para la medición del riesgo de liquidez de balance.

Durante el primer semestre del 2025, los resultados obtenidos para el riesgo de mercado y el riesgo de crédito se mantuvieron en niveles aceptables, coherentes con exposiciones clasificadas como muy bajas y bajas, respectivamente.

En relación con el riesgo de liquidez de balance, al cierre del periodo evaluado aún se encontraba pendiente la definición de umbrales de riesgo y niveles máximos de tolerancia, debido a la necesidad de contar con información suficiente para definir un indicador robusto y umbrales vinculantes. No obstante, se realiza un seguimiento quincenal de este riesgo. Al 30 de junio de 2025, el BCCR presenta una holgura de liquidez en dólares, atribuible principalmente al nivel de activos acumulados en la cartera de inversión.

3.5.5. Gestión de cumplimiento

Durante el primer semestre del año 2025, la Gestión de Cumplimiento se centró en la mejora de procesos, la documentación integral de funciones, la automatización de tareas y la elaboración del informe de resultados de la Autoevaluación de Control Interno correspondiente al 2024.

En este período se incorporaron formalmente al Proceso de Gestión de Cumplimiento diversas funciones que, si bien ya eran ejecutadas, no contaban con documentación oficial. Esto permitió su integración en los diagramas de procesos y en la operativa formal de la función de cumplimiento del Banco, y dio inicio, en junio, a un estudio integral y actualizado de cargas de trabajo.

Además, se avanzó en el proyecto de “Implementación de una herramienta de debida diligencia a terceras partes y monitoreo a clientes de Central Directo”, cuyo objetivo es adquirir una solución tecnológica que automatice e integre estas funciones. Este esfuerzo está orientado a fortalecer los mecanismos preventivos en materia de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y delitos conexos, para proteger así los objetivos, la reputación y el patrimonio institucional. Paralelamente, se llevaron a cabo acciones de capacitación y comunicación en temas relevantes para reforzar la cultura de cumplimiento y la prevención de delitos dentro de la organización.

En cuanto a la Autoevaluación de Control Interno 2024, se aplicó herramienta automatizada que permitió la recolección directa de información por parte de las dependencias del Banco. Este ejercicio contribuyó al fortalecimiento del sistema de control interno y al cierre de brechas de cumplimiento, mediante la detección oportuna de riesgos y la mejora o implementación de controles necesarios en los procesos que sustentan la operativa institucional.

Finalmente, durante el primer semestre se atendieron en su totalidad las solicitudes de información requeridas por entidades judiciales y administrativas, como la Unidad de Inteligencia Financiera del Instituto de Control sobre Drogas. Estas solicitudes, cada vez más frecuentes y complejas, han generado un incremento significativo en la carga operativa del Proceso de Gestión de Cumplimiento, coherente con el crecimiento de la criminalidad que afecta a Costa Rica.

3.5.6. Riesgos estratégicos

El Departamento de Planeamiento y Control de Gestión presentó ante la Junta Directiva y la Gerencia un análisis de la Estrategia 2025-2030, y actualmente se encuentra en la revisión de algunos requerimientos adicionales solicitados por la Junta Directiva.

La estrategia vigente aprobada por la Junta Directiva aborda cinco ejes fundamentales:

- Inflación baja y estable
- Estabilidad y eficiencia del sistema financiero
- Un Banco Central creíble y claro
- Adaptación al cambio
- Seguridad de la información

Dado que varios riesgos identificados en el Plan Estratégico 2020-2024 podrían mantenerse vigentes o servir como insumo para el período 2025-2030, se realiza una valoración proactiva de posibles riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos. Este análisis también considera la identificación de riesgos emergentes, con el fin de anticipar escenarios y fortalecer la capacidad de respuesta institucional.

Además, el Departamento de Planeamiento y Control de Gestión se encuentra en proceso de cierre de la estrategia 2020-2024. Este ejercicio incluyó una valoración integral que permitió identificar aquellos riesgos presentes tanto en la etapa de formulación como durante el seguimiento.

3.6. Alineamiento Plan Estratégico Nacional

En atención al Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo N° 43580-MP-PLAN, en el cual se detalla la conformación del Sector Hacienda Pública y dado que el Banco Central de Costa Rica no se incluyó en ningún sector definido, el alineamiento al periodo 2025 se realizó con el Plan Estratégico Nacional, coordinado con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

Según dicho alineamiento en el siguiente cuadro se muestra el resultado del seguimiento realizado.

Cuadro 28. Reporte de cumplimiento metas estratégicas en el Plan Estratégico Nacional

Plan Estratégico Nacional

Programa gobierno 2022-2026		Un gobierno que nos saque de la crisis: reactivación económica y empleo						
Objetivo del plan regional y cobertura geográfica por región		N/A						
Objetivo estratégico institucional (PEI)		Mantener la inflación baja y estable y afianzar la estabilidad externa de la economía						
Programación estratégica presupuestaria								Avance
Código y nombre del programa o subprograma presupuestario	Código y nombre del producto final y/o intermedio (bienes/servicios)	Unidad de medida del producto		Población meta	Código y nombre indicadores de producto final y/o intermedio	Línea base	Metas del indicador	Cantidad
		Descripción	Cantidad	Usuario (a)			2025 Anual	
1. Estabilidad interna, externa y del sistema financiero.	Proveer información, investigación y asesoría económica para la toma de decisiones	Procesos de asesoría y de desarrollo de investigación económicas	2025: 8 2025-2030: 8 por año	Sociedad costarricense.	Cantidad de informes presentados a la Junta Directiva.	8	8	4

Comentario de cumplimiento de la meta:

Se avanzó según lo planificado, la División Económica elabora instrumentos que permiten dar seguimiento a la evolución reciente de la economía, la implementación de medidas de política y el cumplimiento de los objetivos del Banco Central. La manifestación tangible de este esfuerzo, al 30 de junio de 2025, corresponde a la preparación de los instrumentos que se utilizan para la discusión en Junta Directiva y la elaboración de los cuatro borradores de acuerdo de Junta Directiva sobre el nivel de la Tasa de Política Monetaria de los meses de enero, marzo, abril y junio (ver detalle en: <https://www.bccr.fi.cr/marco-legal/acuerdos-de-junta-directiva>).

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Capítulo 4

GESTIÓN FINANCIERA

En este apartado se presenta el análisis de la gestión financiera que comprende el Estado de Situación Financiera y el Resultado Contable que incluye una explicación de los resultados y tendencias acumuladas (de enero a junio 2025), respecto a igual periodo del 2024.

4. Situación financiera y resultado contable del periodo

4.1. Situación financiera

Seguidamente se presenta el detalle de la composición y variaciones de las distintas categorías del Estado de Situación Financiera:

Cuadro 29. Estado de Situación Financiera
al 30 de junio 2025 y diciembre 2024
Cifras en millones de colones

Descripción	A junio 2025	A diciembre 2024	Variación
ACTIVOS			
Efectivo e inversiones	7.422.755,9	7.117.955,1	304.800,8
Instrumentos financieros derivados	7.441,5	52.024,0	(44.582,5)
Aportes a organismos internacionales	704.957,2	683.510,4	21.446,8
Préstamos, cuentas, intereses y comisiones por cobrar	56.092,8	671.360,9	(615.268,1)
Propiedad, mobiliario y equipo y act. Intangibles	72.074,7	75.072,7	(2.998,0)
Otros activos	14.143,2	243,9	13.899,3
TOTAL ACTIVOS	8.277.465,3	8.600.167,0	(322.701,7)
PASIVOS			
Depósitos monetarios	4.636.272,7	4.663.287,7	(27.015,0)
Emisiones de deuda	4.343.179,0	4.467.100,9	(123.921,8)
Instrumentos financieros derivados	26.975,6	1.296,0	25.679,6
Billetes y monedas en circulación	1.382.265,4	1.609.543,0	(227.277,6)
Préstamos, intereses y comisiones por pagar	65.271,9	62.613,2	2.658,7
Pasivos con organismos internacionales	570.278,1	540.454,3	29.823,8
Otros Pasivos	56.655,5	74.463,9	(17.808,4)
TOTAL PASIVOS	11.080.898,2	11.418.758,9	(337.860,7)
PATRIMONIO	(2.803.432,9)	(2.818.591,9)	15.159,0

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Para junio 2025 en comparación con diciembre 2024, el total de activos disminuyó en ₡322.701,7 millones (3,8%), principalmente en la categoría de Préstamos, cuentas, intereses y comisiones por Cobrar por ₡615.268,1 millones y en Instrumentos Financieros Derivados por ₡44.582,5 millones, estas disminuciones se vieron compensadas con el aumento en las partidas de efectivo e inversiones por ₡304.800,8 millones y en Aportes a Organismos Internacionales por ₡21.446,8 millones.

Los principales aspectos que contribuyeron a estas disminuciones fue la cancelación por parte de las entidades financieras de las Operaciones Diferidas a Plazo (ODP) durante los meses de enero, febrero y marzo 2025, así como la partida de los instrumentos financieros derivados por

las valoraciones negativas durante estos primeros seis meses. Por su parte, los aumentos en las partidas de activos se encuentran principalmente en efectivo e inversiones por el aumento en las RIN durante el semestre por USD 641,1 millones (USD 14.170,6 millones al cierre de diciembre 2024 y USD 14.811,7 millones al cierre de junio 2025) y en los depósitos de gobierno en dólares (USD 212,7 millones); cabe mencionar que este aumento que se observa en las RIN se da a pesar de que en Monex las ventas de dólares superaron a las compras en USD 65,7 millones durante este primer semestre del año.

Los Aportes a Organismos Internacionales aumentaron por los dividendos capitalizables del FLAR (USD 30,1 millones) y por la variación del DEG.

El colón presentó una apreciación con respecto al dólar de los Estado Unidos de ₡5,04 colones, el tipo de cambio del dólar inició en ₡511,27 al término de diciembre 2024 y se ubicó al cierre de junio 2025 en ₡506,23.

En cuanto a los pasivos, se da una disminución de ₡337.860,7 millones (3,0%), lo cual se explica principalmente por el decremento de la partida de billetes y monedas en circulación por ₡227.277,6 millones, de las emisiones de deuda por ₡123.921,8 millones y los depósitos monetarios por ₡27.015,0 millones; estas disminuciones están compensadas principalmente por los aumentos en las partidas de pasivos con organismos internacionales por ₡29.823,8 millones y por los instrumentos financieros derivados por ₡25.679,6 millones. A manera de detalle, la principal variación se dio en la partida de billetes y monedas por el menor uso de efectivo para realizar transacciones por parte de la población durante estos seis meses del año. Las emisiones de deuda disminuyeron, principalmente en los instrumentos del MIL ₡257.678,0 millones y en los instrumentos de Papel Comercial ₡89.164,2 millones. Estas bajas se compensan con los aumentos de los BEM en ₡181.322,6 millones y de los DEP en ₡41.597,7 millones. La disminución en el saldo de los depósitos monetarios se explica principalmente por los depósitos de Gobierno ₡104.488,2 millones (-₡213.040,4 millones en M/N y ₡108.552,3 millones en los depósitos en M/E), por su parte las sociedades monetarias de depósito y otros depósitos monetarios aumentaron en ₡77.473,1 millones (₡40.304,7 millones en M/E y ₡37.168,4 millones en M/N).

En cuanto a los aumentos de las partidas de los pasivos con organismos internacionales se explica principalmente por la valoración del DEG y en los instrumentos financieros derivados por un aumento en las valoraciones negativas de estos.

Finalmente, el cambio en el patrimonio por ₡15.159,0 millones, se origina por la ganancia contable al cierre de junio 2025, originada principalmente por las revaluaciones monetarias, lo anterior compensado por los resultados de la operación del Banco y de la estabilización monetaria.

4.2. Resultado contable del periodo

En esta sección se presenta el detalle de las categorías del estado de resultados

Cuadro 30. Estado de Resultados
de enero a junio del 2025 y 2024.
Cifras en millones de colones

Descripción	Detalle 2025	Año I semestre 2025	Año 2024	Variación
Resultado neto por Intereses		10.393,7	5.295,2	5.098,6
Ingresos	145.973,4			
Gastos	(135.579,7)			
Resultado neto por Comisiones		36.765,6	38.572,0	(1.806,4)
Resultado neto por Activos financieros no derivados		58.499,8	(6.254,1)	64.753,9
Resultado neto por Activos financieros derivados		(132.744,9)	36.114,4	(168.859,3)
Resultado neto de Forwards	(133.851,7)			
Resultado neto de Futuros	1.106,8			
Otros resultados financieros		0,3	80,2	(79,9)
Resultado neto por diferencias de cambio		81.890,4	38.076,5	43.814,0
Moneda extranjera en relación con el USD	142.569,1			
USD en relación con el colón	(60.678,6)			
Otros ingresos y gastos		(39.646,0)	(35.454,0)	(4.191,9)
Resultado neto del período		15.159,0	76.430,1	(61.271,1)

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Al mes de junio 2025 se presenta un resultado positivo de ₡15.159,0 millones (a junio 2024 el resultado fue de ₡76.430,1 millones), dicho resultado se origina por la ganancia de ₡81.890,4 millones por concepto de diferencial cambiario (revaluaciones monetarias), la cual tiene dos componentes, el de mayor peso (₡142.569,1 millones) se origina por el resultado de otras monedas frente al dólar y el segundo componente refleja una pérdida por la apreciación del colón con respecto al dólar (₡60.678,6 millones). Además, se presentaron resultados positivos en los resultados netos por activos financieros no derivados, por comisiones y por intereses (₡58.499,8 millones, ₡36.765,6 millones y ₡10.393,7 millones, respectivamente). Asimismo, se observan resultados negativos en el resultado neto por activos financieros derivados ₡132.744,9 millones y en otros ingresos y gastos ₡39.646,0 millones.

Como complemento al resultado contable es importante señalar la evolución positiva que ha tenido el dato del resultado operativo del BCCR según la base devengado y metodología cuentas monetarias, para junio 2024 un superávit de ₡11.321,6 millones y para el cierre de junio 2025²¹ de ₡12.561,84 millones.

Seguidamente se presenta el detalle del resultado operativo:

²¹ Según información publicada en <https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20242>

**Cuadro 31. Resultado operativo
de enero a junio del 2025 y 2024.**
Cifras en millones de colones

Descripción	Detalle	I semestre 2025	Detalle	I semestre 2024
Otros ingresos		46.463,6	-	43.796,2
Comisiones	39.471,0		39.420,7	
Supervisión, intervención ODM, art. 15	5.062,7		3.536,8	
Actualización saldos provisiones y estimaciones	1.240,9		683,6	
Servicios de apoyo al FGD	51,7		45,8	
Otros ingresos	637,3		109,4	
Otros gastos		49.343,9		40.678,3
Personal	23.104,6		21.943,5	
Suscripciones, licencias, servicios información	3.985,5		3.084,8	
Depreciación, amortización, bajas	3.978,5		3.434,8	
Transferencias al INEC	3.885,4		3.846,9	
Servicios profesionales	3.858,8		3.678,4	
Billetes y monedas	3.057,4		954,8	
Comisiones	2.705,4		848,7	
Mantenimiento	454,6		700,6	
Transferencia a Fundación Museos	415,5		668,6	
Servicio eléctrico, teléfono-internet, seguros	370,6		350,1	
Capacitación, boletos, viáticos, reuniones, giras	275,8		343,8	
Otras transferencias a terceros	205,7		189,4	
Arrendamientos	195,5		165,5	
Resultado neto Fideicomiso BPDC	33,4		41,0	
Otros gastos	2.817,1		427,4	
Resultado neto del período		(2.880,4)		3.118,0

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Del total de otros ingresos, ₡46.463,6 millones, la partida más representativa se origina en el rubro de comisiones que a junio del 2025 ascendieron a la suma de ₡39.471,0 millones, de los cuales ₡31.120,9 millones corresponde a ingresos por participación en el mercado cambiario (25% del margen de intermediación cambiaria total) y ₡7.073,3 millones provienen de servicios brindados a través de la plataforma del SINPE.

En cuanto a la sección de gastos, el mayor rubro corresponde a los costos asociados al personal (46,8%), las suscripciones, licencias y servicios de información (8,1%) la depreciación, amortización y bajas de Propiedad, mobiliario, equipo y activos intangibles (8,1%), así como las transferencias de recursos al INEC (7,9%).

Finalmente, es importante señalar que el resultado neto negativo del primer semestre 2025 fue de ₡2.880,4 millones, presentándose un resultado neto positivo de ₡3.118,0 millones en el primer semestre 2024.

ANEXOS

Anexo 1. Resumen de funcionarios, clasificación de puestos y salarios de contratación

Cuadro 32. Resumen de funcionarios, clasificación de puestos y salarios de contratación
Cifras en cantidad y millones de colones

División	Actividad ocupacional	Plazas ocupadas	Salario promedio mensual
Auditoría Interna	Auditoría Interna	27	2,63
	Auditor Interno	1	5,31
	Director de Departamento	2	4,28
	Ejecutivo	3	3,16
	Profesional Gestión Bancaria 3	17	2,12
	Profesional Gestión Bancaria 4	2	2,85
	Subauditor Interno	1	5,02
	Técnico Servicios Institucionales 1	1	0,73
Secretaría General	Secretaría General	17	1,85
	Director de Departamento	1	3,86
	Ejecutivo	3	2,30
	Profesional Gestión Bancaria 3	9	1,82
	Profesional Gestión Bancaria 4	1	2,20
	Técnico Servicios Institucionales 1	3	0,73
Presidencia	Presidencia	5	2,64
	Asistente Servicios Institucionales 1	1	0,56
	Presidente	1	5,74
	Profesional Gestión Bancaria 4	1	2,44
	Profesional Gestión Bancaria 5	1	3,72
	Técnico Servicios Institucionales 1	1	0,73
Gerencia	Gerencia	11	2,37
	Ejecutivo	1	2,20
	Gerente	1	5,60
	Profesional Gestión Bancaria 2	2	1,44
	Profesional Gestión Bancaria 3	2	1,75
	Profesional Gestión Bancaria 4	1	2,20
	Profesional Gestión Bancaria 5	2	4,03
	Técnico Servicios Institucionales 1	1	0,73
	Técnico Servicios Institucionales 2	1	0,92
División Económica	División Económica	65	2,68
	Analista Experto	1	4,03
	Asesor TSI 2	1	0,92
	Asistente de División	1	2,20
	Director de Departamento	3	3,87
	Economista Jefe	1	5,31
	Ejecutivo	3	2,36
	Profesional en Investigación	10	5,33
	Profesional Gestión Bancaria 2	2	1,44
	Profesional Gestión Bancaria 3	18	1,75
	Profesional Gestión Bancaria 4	24	2,28
	Técnico Servicios Institucionales 1	1	0,80
División Gestión de Activos y Pasivos	División Gestión de Activos y Pasivos	30	2,24
	Analista Experto	2	4,03
	Asistente de División	1	2,20
	Director de Departamento	3	4,03

	Director de División	1	5,42
	Ejecutivo	5	2,20
	Profesional Gestión Bancaria 1	1	1,12
	Profesional Gestión Bancaria 2	6	1,44
	Profesional Gestión Bancaria 3	9	1,75
	Profesional Gestión Bancaria 4	1	2,20
	Técnico Servicios Institucionales 1	1	0,78
División Sistemas de Pago	División Sistemas de Pago	66	1,85
	Asistente de División	1	2,66
	Director de Departamento	3	4,02
	Director de División	1	5,97
	Ejecutivo	9	2,33
	Profesional Gestión Bancaria 1	9	1,20
	Profesional Gestión Bancaria 2	16	1,57
	Profesional Gestión Bancaria 3	24	1,77
	Técnico Servicios Institucionales 1	3	0,76
División Servicios Compartidos	División Servicios Compartidos	97	1,47
	Asistente de División	1	2,74
	Asistente Servicios Institucionales 1	8	0,64
	Asistente Servicios Institucionales 2	3	0,67
	Director de Departamento	2	4,34
	Director de División	1	6,60
	Ejecutivo	9	2,32
	Profesional en Enfermería	2	1,12
	Profesional Gestión Bancaria 1	8	1,19
	Profesional Gestión Bancaria 2	18	1,54
	Profesional Gestión Bancaria 3	18	1,81
	Técnico Servicios Institucionales 1	2	0,73
	Técnico Servicios Institucionales 2	25	0,92
División Asesoría Jurídica	División Asesoría Jurídica	15	2,22
	Asistente de División	1	2,20
	Director de Departamento	1	4,03
	Director de División	1	5,51
	Ejecutivo	3	2,28
	Profesional Gestión Bancaria 3	5	1,75
	Profesional Gestión Bancaria 4	2	2,20
	Técnico Servicios Institucionales 1	1	0,74
	Técnico Servicios Institucionales 2	1	0,92
División de Análisis de Datos y Estadísticas	División de Análisis de Datos y Estadísticas	99	1,71
	Analista Experto	1	4,03
	Asesor 1	10	1,12
	Asesor 2	2	1,44
	Asesor TSI 2	2	0,92
	Asistente de División	1	2,50
	Director de Departamento	4	3,88
	Director de División	1	4,77
	Ejecutivo	8	2,34
	Profesional Gestión Bancaria 1	3	1,14
	Profesional Gestión Bancaria 2	46	1,46
	Profesional Gestión Bancaria 3	19	1,82
	Profesional Gestión Bancaria 4	1	2,20
	Técnico Servicios Institucionales 1	1	0,73
División Transformación y Estrategia	División Transformación y Estrategia	96	1,90
	Analista Experto	1	3,96

	Asesor 2	2	1,44
	Asesor 3	2	1,75
	Asistente de División	1	2,20
	Director de Departamento	6	4,17
	Director de División	1	5,97
	Ejecutivo	12	2,30
	Profesional Gestión Bancaria 1	5	1,12
	Profesional Gestión Bancaria 2	37	1,47
	Profesional Gestión Bancaria 3	24	1,77
	Profesional Gestión Bancaria 4	3	2,40
	Técnico Servicios Institucionales 1	1	0,73
	Técnico Servicios Institucionales 2	1	0,92
División Servicios Tecnológicos	División Servicios Tecnológicos	385	1,98
	Asistente de División	1	2,20
	Director de Departamento	8	3,99
	Director de División	1	5,97
	Ejecutivo en Tecnologías	26	2,23
	Profesional Gestión Bancaria 3	2	1,94
	Profesional Gestión Bancaria 4	1	2,53
	Profesional Gestión Informática 1	3	1,61
	Profesional Gestión Informática 2	209	1,75
	Profesional Gestión Informática 3	129	2,21
	Técnico Servicios Institucionales 1	2	0,76
	Técnico Servicios Institucionales 2	3	0,92
Departamento Gestión Integral de Riesgos	Departamento Gestión Integral de Riesgos	12	2,00
	Asistente Servicios Institucionales 1	1	0,56
	Director de Departamento	1	3,72
	Profesional Gestión Bancaria 2	1	1,76
	Profesional Gestión Bancaria 3	6	1,75
	Profesional Gestión Bancaria 4	3	2,49
Departamento Fondo de Garantía de Depósitos	Departamento Fondo de Garantía de Depósitos	2	2,74
	Administrador del Fondo de Garantía de Depósitos	1	4,03
	Profesional Gestión Bancaria 2	1	1,44
Total		927	1,97

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Anexo 2. Relación de puestos BCCR.

Cuadro 33. Resumen general de la relación de puestos de servicios especiales, año 2025

Categoría	Clase de puesto	Escala	Salario global mensual 2025 en colones	Total	Total anual (millones)	Programa 01	Total anual (millones)	Programa 04	Total anual (millones)
				Número de puestos		Número de puestos		Número de puestos	
05	Asesor Técnico Servicios Institucionales 2	S. Especiales	915 625,00	16	175,80	12	131,85	4	43,95
06	Asesor 1	S. Especiales	1 115 207,00	22	294,41	2	26,76	20	267,65
07	Asesor 2	S. Especiales	1 442 742,00	11	190,44			11	190,44
08	Asesor 3	S. Especiales	1 748 719,00	3	62,95			3	62,95
09	Asesor 4	S. Especiales	2 196 215,00	2	52,71			2	52,71
Total				54	776	14	159	40	618

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Cuadro 34. Resumen general de la relación de puestos de servicios especiales por programa BCCR, año 2025

Categoría	Clase de puesto	Escala	Número de puestos	Jornada semanal	Salario global mensual 2025 en colones	Número de meses	Total anual (millones)
05	Asesor Técnico Servicios Institucionales 2	S. Especiales	16	40 hrs	915.625	12	175,80
06	Asesor 1	S. Especiales	22	40 hrs	1115.207	12	294,41
07	Asesor 2	S. Especiales	11	40 hrs	1442.742	12	190,44
08	Asesor 3	S. Especiales	3	40 hrs	1748.719	12	62,95
09	Asesor 4	S. Especiales	2	40 hrs	2 196 215	12	52,71
Total Salarios Servicios especiales			54				776

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Cuadro 35. Resumen general de la relación de puestos de plazas fijas BCCR, año 2025

Categoría	Clase de puesto	Escala	Número de puestos	Jornada semanal	Salario mensual global/básica planilla (en colones)	Número de meses	Total (millones de colones)
01	Subaditor Interno	G. Global	1	40 hrs	5 022 500,00	12	60,27
02	Auditor Interno	G. Global	1	40 hrs	5 309 500,00	12	63,71
03	Subgerente	G. Global	1	40 hrs	5 453 000,00	12	65,44
04	Gerente	G. Global	1	40 hrs	5 596 500,00	12	67,16
05	Presidente	G. Global	1	40 hrs	5 740 000,00	12	68,88
10	Director de Departamento	G. Global	1	40 hrs	4 030 770,00	12	48,37
02	Asistente Servicios Institucionales 1	Global	8	40 hrs	556 021,00	12	53,38
03	Asistente Servicios Institucionales 2	Global	4	40 hrs	667 166,00	12	32,02
04	Técnico Servicios Institucionales 1	Global	11	40 hrs	733 089,00	12	96,77
05	Técnico Servicios Institucionales 2	Global	29	40 hrs	915 625,00	12	318,64
06	Profesional en Enfermería	Global	2	40 hrs	1 115 207,00	12	26,76
06	Profesional Gestión Bancaria 1	Global	26	40 hrs	1 115 207,00	12	347,94
07	Profesional Gestión Bancaria 2	Global	127	40 hrs	1 442 742,00	12	2 198,74
07	Profesional Gestión Informática 1	Global	1	40 hrs	1 442 742,00	12	17,31
08	Profesional Gestión Bancaria 3	Global	154	40 hrs	1 748 719,00	12	3 231,63
08	Profesional Gestión Informática 2	Global	208	40 hrs	1 748 719,00	12	4 364,80
09	Asistente de División	Global	5	40 hrs	2 196 215,00	12	131,77
09	Ejecutivo	Global	46	40 hrs	2 196 215,00	12	1 212,31
09	Ejecutivo en Tecnologías de Información	Global	24	40 hrs	2 196 215,00	12	632,51
09	Profesional Gestión Bancaria 4	Global	32	40 hrs	2 196 215,00	12	843,35
09	Profesional Gestión Informática 3	Global	129	40 hrs	2 196 215,00	12	3 399,74
10	Analista Experto	Global	5	40 hrs	4 030 770,00	12	241,85
10	Director de Departamento	Global	19	40 hrs	4 030 770,00	12	919,02

10	Profesional Gestión Bancaria 5	Global	3	40 hrs	4 030 770,00	12	145,11
12	Asesor Legal de Junta Directiva	Global	1	40 hrs	5 166 000,00	12	61,99
12	Director de División	Global	3	40 hrs	5 166 000,00	12	185,98
12	Profesional en Investigación	Global	10	40 hrs	5 166 000,00	12	619,92
13	Economista Jefe	Global	1	40 hrs	5 309 500,00	12	63,71
08	Asistente Servicios Institucionales 1	Pluses	5	40 hrs	266 978,00	12	16,02
10	Técnico Servicios Institucionales 1	Pluses	7	40 hrs	303 662,00	12	25,51
12	Técnico Servicios Institucionales 2	Pluses	3	40 hrs	373 429,00	12	13,44
19	Profesional Gestión Bancaria 1	Pluses	6	40 hrs	546 855,00	12	39,37
21	Profesional Gestión Bancaria 2	Pluses	26	40 hrs	624 110,00	12	194,72
21	Profesional Gestión Informática 1	Pluses	2	40 hrs	624 110,00	12	14,98
22	Profesional Gestión Bancaria 3	Pluses	30	40 hrs	693 523,00	12	249,67
22	Profesional Gestión Informática 2	Pluses	4	40 hrs	693 523,00	12	33,29
25	Asistente de División	Pluses	3	40 hrs	863 762,00	12	31,10
25	Ejecutivo	Pluses	18	40 hrs	863 762,00	12	186,57
25	Ejecutivo en Tecnologías de Información	Pluses	2	40 hrs	863 762,00	12	20,73
25	Profesional Gestión Bancaria 4	Pluses	14	40 hrs	863 762,00	12	145,11
25	Profesional Gestión Informática 3	Pluses	6	40 hrs	863 762,00	12	62,19
31	Director de Departamento	Pluses	16	40 hrs	1 217 418,00	12	233,74
31	Profesional Gestión Bancaria 5	Pluses	1	40 hrs	1 217 418,00	12	14,61
36	Director de División	Pluses	4	40 hrs	1 765 457,00	12	84,74
Total Salarios cargos fijos			1001				20 885
<i>Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.</i>							

Cuadro 36. Resumen general de la relación de puestos de plazas fijas por programa BCCR, 2025

Categoría	Clase de puesto	Escala	Salario mensual global/básica planilla (en colones)	Total		Programa 01		Programa 02		Programa 03		Programa 04	
				Número de puestos	Total anual (millones)	Número de puestos	Total anual (millones)	Número de puestos	Total anual (millones)	Número de puestos	Total anual (millones)	Número de puestos	Total anual (millones)
01	Subaditor Interno	G. Global	5 022 500,00	1	60,27							1	60,27
02	Auditor Interno	G. Global	5 309 500,00	1	63,71	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	63,71
03	Subgerente	G. Global	5 453 000,00	1	65,44							1	65,44
04	Gerente	G. Global	5 596 500,00	1	67,16	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	67,16
05	Presidente	G. Global	5 740 000,00	1	68,88							1	68,88
10	Director de Departamento	G. Global	4 030 770,00	1	48,37	0	0,00	1	48,37	0	0,00	0	0,00
02	Asistente Servicios Institucionales 1	Global	556 021,00	8	53,38							8	53,38
03	Asistente Servicios Institucionales 2	Global	667 166,00	4	32,02	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	32,02
04	Técnico Servicios Institucionales 1	Global	733 089,00	11	96,77					2	17,59	9	79,17
05	Técnico Servicios Institucionales 2	Global	915 625,00	29	318,64	0	0,00	0	0,00	0	0,00	29	318,64
06	Profesional en Enfermería	Global	1 115 207,00	2	26,76							2	26,76
06	Profesional Gestión Bancaria 1	Global	1 115 207,00	26	347,94	1	13,38	0	0,00	7	93,68	18	240,88
07	Profesional Gestión Bancaria 2	Global	1 442 742,00	127	2 198,74	12	207,75	1	17,31	10	173,13	104	1 800,54
07	Profesional Gestión Informática 1	Global	1 442 742,00	1	17,31	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	17,31
08	Profesional Gestión Bancaria 3	Global	1 748 719,00	154	3 231,63	33	692,49			24	503,63	97	2 035,51
08	Profesional Gestión Informática 2	Global	1 748 719,00	208	4 364,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00	208	4 364,80
09	Asistente de División	Global	2 196 215,00	5	131,77	2	52,71					3	79,06
09	Ejecutivo	Global	2 196 215,00	46	1 212,31	11	289,90	0	0,00	6	158,13	29	764,28
09	Ejecutivo en Tecnologías de Información	Global	2 196 215,00	24	632,51							24	632,51
09	Profesional Gestión Bancaria 4	Global	2 196 215,00	32	843,35	19	500,74	0	0,00	0	0,00	13	342,61
09	Profesional Gestión Informática 3	Global	2 196 215,00	129	3 399,74							129	3 399,74
10	Analista Experto	Global	4 030 770,00	5	241,85	3	145,11	0	0,00	0	0,00	2	96,74
10	Director de Departamento	Global	4 030 770,00	19	919,02	4	193,48			2	96,74	13	628,80
10	Profesional Gestión Bancaria 5	Global	4 030 770,00	3	145,11	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	145,11

12	Asesor Legal de Junta Directiva	Global	5 166 000,00	1	61,99							1	61,99
12	Director de División	Global	5 166 000,00	3	185,98	0	0,00	0	0,00	1	61,99	2	123,98
12	Profesional en Investigación	Global	5 166 000,00	10	619,92	10	619,92						
13	Economista Jefe	Global	5 309 500,00	1	63,71	1	63,71	0	0,00	0	0,00	0	0,00
08	Asistente Servicios Institucionales 1	Pluses	266 978,00	5	16,02							5	16,02
10	Técnico Servicios Institucionales 1	Pluses	303 662,00	7	25,51	2	7,29	0	0,00	1	3,64	4	14,58
12	Técnico Servicios Institucionales 2	Pluses	373 429,00	3	13,44							3	13,44
19	Profesional Gestión Bancaria 1	Pluses	546 855,00	6	39,37	0	0,00	0	0,00	3	19,69	3	19,69
21	Profesional Gestión Bancaria 2	Pluses	624 110,00	26	194,72					8	59,91	18	134,81
21	Profesional Gestión Informática 1	Pluses	624 110,00	2	14,98	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	14,98
22	Profesional Gestión Bancaria 3	Pluses	693 523,00	30	249,67	1	8,32			5	41,61	24	199,73
22	Profesional Gestión Informática 2	Pluses	693 523,00	4	33,29	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	33,29
25	Asistente de División	Pluses	863 762,00	3	31,10					1	10,37	2	20,73
25	Ejecutivo	Pluses	863 762,00	18	186,57	1	10,37	0	0,00	3	31,10	14	145,11
25	Ejecutivo en Tecnologías de Información	Pluses	863 762,00	2	20,73							2	20,73
25	Profesional Gestión Bancaria 4	Pluses	863 762,00	14	145,11	8	82,92	0	0,00	0	0,00	6	62,19
25	Profesional Gestión Informática 3	Pluses	863 762,00	6	62,19							6	62,19
31	Director de Departamento	Pluses	1 217 418,00	16	233,74	2	29,22	0	0,00	1	14,61	13	189,92
31	Profesional Gestión Bancaria 5	Pluses	1 217 418,00	1	14,61							1	14,61
36	Director de División	Pluses	1 765 457,00	4	84,74	1	21,19	0	0,00	0	0,00	3	63,56
Total				1001	20 884,88	111	2.938	2	.66	74	1.286	814	16.595

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Anexo 3. Cambios estructura de puestos.

Cambios en la estructura de puestos

Detalle de los movimientos presentados en la estructura de puestos.

- Mediante artículo 12 del acta de la sesión 6209-2024 del 12 de setiembre del 2024, la Junta Directiva autorizó la creación de siete plazas en el Departamento de Secretaría General.
- En el artículo 8 del acta de la sesión 6220-2024, celebrada el 29 de octubre de 2024, la Junta Directiva aprobó la creación de tres plazas en el Departamento de Estabilidad Financiera y 14 plazas en el Departamento de Análisis y Asesoría Económica.
- Mediante artículo 7 del acta de la sesión 6229-2024, celebrada el 19 de diciembre del 2024, la Junta Directiva aprobó la creación de 43 plazas en la División de Análisis de Datos y Estadísticas, de las cuales a junio 2025 se han llenado solo 20 de dichas plazas.
- Mediante resolución GER-RES-0057-2025 la Gerencia del BCCR autorizó el traslado de una plaza de Analista Experto de la División Gestión de Activos y Pasivos a la División de Transformación y Estrategia.
- Mediante la resolución GER-RES-0027-2025 la Gerencia del BCCR autorizó el traslado de una plaza de la División Servicios Compartidos a la División Sistemas de Pago.
- En el artículo 7 del acta de la sesión 6208-2024, celebrada el 05 de setiembre del 2024, la Junta Directiva aprobó la creación de cuatro plazas en la División de Servicios Compartidos, una de ellas fue trasladada a la División Sistemas de Pago. Además, mediante artículo 6 del acta de la sesión 6232-2025 del 15 de enero del 2025 se eliminan dos plazas de Asistente de Servicios Generales.
- En el artículo 6 del acta de la sesión 6133-2023, celebrada el 03 de agosto del 2023, la Junta Directiva aprobó la creación de 13 plazas en la División de Transformación y Estrategia, sin embargo, a diciembre 2024 fueron eliminadas, por lo que mediante artículo 6 del acta de la sesión 6232-2025 del 15 de enero del 2025, se dio la necesidad de volver a crear 10 de esas mismas plazas.

Para todos los movimientos de plazas, se presentaron y autorizaron los ajustes presupuestarios respectivos.

Anexo 4. Resumen de actividades realizadas en el Departamento Gestión de Talento Humano.

Cuadro 37. Acciones relacionadas al modelo integral de talento humano

Tema	Actividades	Funcionarios participantes	Finalidad
Atención solicitudes de contratación	209 movimientos de personal	N/A	131 casos interinos 78 nombramientos de personal
Programa liderazgo	1 capacitación	60	Fortalecer el liderazgo de los equipos
Taller: Círculos de confianza y seguridad		29	Aprender sobre cómo manejar el error y aprender del mismo, generar confianza entre pares y reportes directos
Programa liderazgo Femenino	1 actividad	12	Investigar y promover mejores prácticas y fomentar la participación de mujeres en roles de liderazgo
Construcción de Equipos	4 actividades	220	Fortalecer liderazgo e integración de equipos
Clima organizacional	4 actividades	134	Revisión de situaciones que pueden afectar el clima en las dependencias.
Cultura organizacional	1 encuesta	780	Construir cultura y fortalecer el proceso de transformación de cultura organizacional en Banco y los ODM's
Gestión del cambio	6 procesos	926	Brindar acompañamiento de gestión de cambio
Actualización de competencias	20 descriptivos	N/A	Actualizar las competencias de los descriptivos de puestos
Evaluación del desempeño	1 charla y 2 talleres	702	Sensibilizar al personal con respecto al tema y generar cultura de desempeño
Inducción institucional	12 charlas	90	Brindar inducción a nuevos colaboradores, así como a tutores y jefaturas. (considera el uso de 17 videos virtuales)
Valoración de competencias	232 solicitudes	232	Valoración de competencias de candidatos en proceso de contratación
Solicitudes de formación	228 actividades	732	Participar en actividades de capacitación en el país y el exterior

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Anexo 5. Logros en el semestre de la División Servicios Compartidos.

Cuadro 38. Logros por departamento- DSC

DEPARTAMENTO SERVICIOS INSTITUCIONALES

Logro	Breve comentario sobre el alcance del logro
Sustitución de tres elevadores en el edificio de Museos del BCCR	Con la instalación de nuevos elevadores, se garantiza una mayor confiabilidad y eficiencia energética en la operación de estos equipos, así como en el confort y la actualización en las cabinas para cumplir con Ley N.º 7600, Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad Los anteriores elevadores contaban con 40 años de operación, ya que formaban parte de los equipos originales instalados durante la construcción del inmueble. Estas unidades ya habían cumplido su vida útil.
Adquisición de fregadora para la limpieza del piso de la Plaza de la Cultura.	Adquisición de un nuevo equipo para la limpieza del piso, con una mayor potencia de lavado y capacidad para cubrir el área de la Plaza de la Cultura en una hora. Área de la plaza 4 200 m ² y la capacidad de la maquina es de 5100 m ² /HR.
Apoyo ininterrumpido en la intervención en Desyfin	En forma constante se ha mantenido el dispositivo de vigilancia local y remota a las instalaciones centrales de la Financiera Desyfin, con el personal disponible a pesar de dificultades de limitación de personal por varios motivos.
Realización exitosa de notificaciones para las Superintendencias en cumplimiento con sus necesidades u objetivos.	Se han realizado 55 notificaciones en tiempo y forma según los requerimientos de las Superintendencias entre ellas: Sugeval, Sugef y Supen.
La determinación de la primera fase para temas de seguridad electrónica en Museos	La definición de la primera fase que involucra determinación de 5 cámaras en lugares esenciales para videovigilancia en Museos NCCR, lo cual se logra con un trabajo coordinado y en conjunto con la División de Servicios Tecnológico.
Renovación de cámaras por modelos con mayores prestaciones.	Se inició con el proceso de renovación de equipo SISE, propiamente sustitución paulatina de cámaras de videovigilancia por modelos más recientes, con este cambio además de mejorar la resolución de las imágenes, también permite observar y realizar búsquedas en los eventos de análisis y alarmas, así como tiempo real detectan y avisan a los operadores de cambios en la escena que podrían traducirse e infracciones de las normas, intrusiones, entre otras. Hasta el momento se han reemplazado un total de 16 cámaras de este tipo.
Avance en la consolidación de los procesos “Gestión de Activos”	Se logró la consolidación del proceso de activos fijos y desde diciembre de 2024 y principios de 2025, se llevó a cabo el estudio de cargas de trabajo y valoración de puestos, de acuerdo con el plan de trabajo establecido juntamente con el Departamento de Gestión de Calidad de la DTE.
Aprobación y firma de la Adenda número 5 del contrato 353.	En coordinación con la División Asesoría Jurídica, se elaboró la Adenda número 5 del contrato 353, derivado del procedimiento de contratación 2017CD-000027-BCCR, en el cual se incluye el plazo de prórroga de alquiler por 18 meses adicionales. estos contados a partir del 9 de agosto de 2024 hasta el 9 de febrero de 2026, al amparo de lo establecido en la cláusula 4.2 del contrato N° 353.

Estadísticas mensuales de servicios brindados (BCCR. ODM).	Se mantiene el control permanente y detallado del consumo de los servicios más representativos a cargo del Departamento de Servicios Institucionales.
DEPARTAMENTO PROVEEDURÍA	
Logro	Breve comentario sobre el alcance del logro
Desarrollo e implementación de herramientas de control y seguimiento, para compras públicas	Las herramientas tienen como objetivo, facilitar a los funcionarios del BCCR y los ODM, robustecer su conocimiento y aplicación de la Ley General de Compras Públicas y su reglamento, y de esta forma cumplir con los requerimientos exigidos por la norma durante las diferentes etapas del ciclo de vida de las contrataciones públicas: • Matriz de Evaluación de Riesgos identificados del procedimiento de contratación pública, actualizada según los requerimientos que la Dirección de Contratación Pública (DCoP) del Ministerio de Hacienda. • Matriz de Evaluación de criterios sustentables, actualizada según los requerimientos que la Dirección de Contratación Pública (DCoP) del Ministerio de Hacienda. • Implementación de la nueva Matriz de Estudio de Mercado y Análisis de razonabilidad del precio (Fase Prelicitatoria y Fase Licitatoria). • Plan Piloto en sus últimas pruebas para oficializar la Matriz de los controles de Calidad a aplicar en la ejecución contractual. • Oficialización de formatos de ayuda para los AC: Estudio de Mercado, Análisis de Razonabilidad del precio, determinación de la estimación presupuestaria. • Revisión en proceso de una versión del Reglamento Interno de Compras Públicas del BCCR y sus ODM. • Plan piloto para la actualización y cambios de los diferentes formatos de Decisiones Iniciales. • Herramienta de ingreso o actualización de Administradores de Contrato con generación de alertas, para que el Departamento de Pagos y Cobros, se encuentren al tanto de los funcionarios que deben rendir la declaración jurada de bienes de la CGR. Creación de las políticas del Administrador de contrato. Se encuentra pendiente de aprobación por parte de la Gerencia.
Publicación en la intranet y la página Web del BCCR cápsulas informativas en materia de contratación pública	A la fecha se han publicado 167 cápsulas informativas que forman parte de la asesoría y la capacitación constante que se les brindan a todos los funcionarios BCCR y ODM
Realización de capacitación institucional en el tema de compras pública	Es nuestro compromiso que los funcionarios BCCR y ODM se encuentren actualizados en la materia de contratación pública, así como en el uso de las herramientas confeccionadas para facilitar la presentación de requisitos para el inicio de un procedimiento de contratación pública: • Plan Modular de capacitación obligatoria para los Administradores de Contrato, tiene nueva fecha de atención 29-08-25. La capacitación se encuentra en el campus virtual del BCCR. • Curso de Creación de SOLPED y Decisiones Iniciales. • Charla de Códigos de clasificación e identificación en contratación pública. • Curso para realizar Estudios de Mercado • Curso de Razonabilidad del precio • Charla de Capacitación abierta
Realización a nivel institucional de las charlas de Caja chica realizadas el 8 y 10 de abril de 2025.	Capacitar a los nuevos usuarios finales de los centros de costo y a los actuales en función de la Ley y el reglamento de contratación pública sobre el apartado de caja chica, además de los registros correspondientes en SAP, así como la tarjeta institucional, reintegros y liquidaciones. https://www.bccr.fi.cr/contrataciones/Capsulas_Informativas/161-Charla-Caja-Chica-2025.pdf

DEPARTAMENTO PAGOS Y COBROS	
Logro	Breve comentario sobre el alcance del logro
Ajustes en los estados de los flujos de aprobación de facturas	Se creo un nuevo estado 4.5 lo cual permite identificar facturas que quedan en espera de una gestión o aprobación, lo que permite dar seguimiento oportuno en tiempo y forma a las facturas sin retrasos. https://intrabccr/sites/GO/proveed/FacturasDigitales/Forms/PorEstado2025.aspx
Ajustes en las decisiones iniciales de caja chica	Se realizaron ajustes en la plantilla principal de caja chica, lo que permitió reflejar una mayor claridad a la hora de realizar ya sea el desembolso por adelanto o por reintegro de dinero https://intrabccr.bccr.fi.cr/sites/GO/proveed/DecisionesInicialesCajaChica/Forms/2024.aspx
Herramienta de Administradores de contrato	Se crea y se pone en marcha en base a una recomendación de auditoria el control de administradores de contrato el cual es una colaboración con el área de remuneraciones con el fin de alertar por medio de la herramienta los nuevos administradores del contrato, con el fin de que llenen la declaración de bienes patrimoniales de la Contraloría. https://intrabccr.bccr.fi.cr/sites/GO/proveed/Lists/AdministradorContrato/Activos.aspx
Capacitación en Inteligencia artificial	Los funcionarios Raymal Carr y Sergio Azofeifa fueron capacitados en temas de inteligencia artificial como apoyo a la gestión pública, con la empresa CIDI, lo cual es un beneficio para el área que permite agregar nuevas herramientas de trabajo en la gestión de análisis e investigaciones de diferentes temas que competen el área. https://www.cidicr.com/cursosyprogramas/?ym=202506
Avance en las coordinaciones y entregables para la consolidación de los procesos asignados al DPYC, de acuerdo con el plan de trabajo llevado en conjunto con la División de Transformación y Estrategia.	Durante el periodo se continuó el trabajo con la DTE en el análisis e identificación de cambios requeridos hacia la consolidación del departamento como especialista en temas de pagos y cobros institucionales. De la primera etapa, se realizó el traslado de 1 plaza hacia DSP. Se trabajó en la eliminación en los descriptivos y procesos, de las funciones relacionadas a temas recursos humanos, que se deben trasladar a la DTE. En este semestre se logró terminar con cinco contrataciones de personal y dos ingresos interinos nuevos.
Coordinación y ejecución de trabajo en pro de la automatización de tareas y mejoras en sistemas.	Se realizaron pruebas de estabilización de los sistemas de Nómina y Autoservicio (HCM – SFSF / ERP SAP). Colaboración en la automatización de liquidación de American Express y el módulo de Tarifas y Cobros en Sinpe. Se solucionó el inconveniente para la carga de operaciones del Banco Mundial, lo que permitió disminuir el riesgo operativo. Se automatizó la carga de futuros, con lo cual se pueden conciliar las posiciones en el exterior. Conciliación automática de los mensajes SWIFT MT 320.
Implementación de los procesos de reorganización administrativa, en especial los cambios de personal de las ODM's.	Se continuó con la implementación en los sistemas de Nómina y Autoservicio la nueva estructura organizativa y de puestos derivado de los cambios definidos en el proceso de transformación organizacional de la institución (donde sobresalen los cambios aplicados en la estructura organizativa de la nueva División de Análisis de Datos y Estadísticas y ODMs) aprobados por la Junta Directiva.
Avances en los aportes que se dan a iniciativas institucionales o procesos transversales.	Se participó en la actualización de procesos críticos y planes alternos de trabajo, en conjunto con DTE.

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Anexo 6. Transferencias

Cuadro 39. Transferencias
al 30 de junio de 2025

Subpartida	Presupuesto		Variación	% Ejecución
	Vigente	Ejecutado		
Al sector público	39 578,3	16 226,9	23 351,5	41,0%
Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef)	15 360,2	5 649,5	9 710,7	36,8%
Superintendencia General de Valores (Sugeval)	6 181,1	2 231,5	3 949,5	36,1%
Superintendencia de Pensiones (Supen)	5 878,0	2 149,9	3 728,1	36,6%
Superintendencia General de Seguros (Sugese)	4 482,6	1 667,4	2 815,2	37,2%
Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif)	1 675,3	643,1	1 032,1	38,4%
Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)	6 001,2	3 885,4	2 115,8	64,7%
A personas	969,2	219,2	750,0	22,6%
Becas a funcionarios	305,0	40,2	264,8	13,2%
Becas a terceras personas	81,0	16,3	64,7	20,1%
Prestaciones legales	200,0	19,5	180,5	9,7%
Pensiones y jubilaciones contributivas	172,4	79,1	93,3	45,9%
Decimotercer mes de jubilaciones y pensiones	14,4	6,6	7,8	45,9%
Otras prestaciones	166,4	49,6	116,8	29,8%
Ayuda a funcionarios	15,0	4,0	11,0	27,0%
Reintegro o devoluciones	15,0	3,8	11,2	25,6%
Al sector privado	835,1	415,6	419,5	49,8%
Fundación Museos Banco Central de Costa Rica	415,5	415,5	0,0	100,0%
Indemnizaciones	419,6	0,1	419,5	0,0%
Al sector externo	208,6	28,9	179,7	13,9%
Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA)	208,6	28,9	179,7	13,9%
Centro Regional de Asistencia Técnica del FMI (CAPTAC)				
Total	41 591,2	16 890,6	24 700,6	40,6%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Anexo 7. Información complementaria del apartado de proyectos

Cuadro 40. Seguimiento metodológico de proyectos a junio 2025

Proyectos		Dependencia	Documentación del proyecto				Observaciones
			Carta	Plan	Cronograma	Informe final	
IE	Indicadores Económicos	DDE	✓	✓	✓	N/A	
ACM	Automatización de las Cuentas Macroeconómicas	DDE	✓	✓	✓	N/A	
IEMC	Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias	DDE	✓	✓	✓	N/A	
IAF	Indicadores de Alta Frecuencia	DDE	N/A	N/A	N/A	N/A	El proyecto iniciará en el cuarto trimestre 2025.
SDDE	Sistema de Divulgación de Datos Económicos	DDE	✓	✓	✓	N/A	
CAN	Modernización del Servicio de Custodia de Auxiliares de Numerario	DSP	✓	✓	✓	N/A	
MIPDN	Modernización integral del procedimiento de destrucción de numerario del departamento Emisión y Valores	DSP	✓	✓	✓	N/A	
NSW	Nuevo Sitio Web del BCCR	DTE	✓	✓	✓	N/A	
GEC	Gestor Estandarizado de Comunicaciones	DTE	✓	✓	✓	N/A	
MISPO	Migración de Intranet a SharePoint Online	DTE	✓	✓	✓	N/A	
IMGC	Implementación de un Módulo para la gestión de controles del BCCR	DTE	!	!	✗	N/A	La carta de proyecto, junto con el plan de trabajo y el cronograma, dependen de la propuesta de desarrollo del proyecto que debe presentar la empresa desarrolladora. No obstante, al cierre del semestre, esta propuesta aún no se ha recibido.
MDM	Modernización de la plataforma de datos MDM	DSC	✓	!	✓	N/A	El plan de proyecto se encuentra en proceso de construcción.

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Enlaces a paneles de proyectos BCCR

A continuación, se adjuntan los enlaces que refieren a los paneles de seguimiento de cada proyecto en ejecución, los sitios creados en la intranet permiten ampliar la información²² de los proyectos y sus indicadores.

Cuadro 41. Vínculos a paneles de seguimiento de proyectos

Proyecto
Automatización de las Cuentas Macroeconómicas
Indicadores Económicos a partir de Información Electrónica
Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias
Sistema de Divulgación de Datos Económicos
Modernización del Servicio de Custodias Auxiliares de Numerario
Modernización integral del procedimiento de destrucción de numerario
Modernización de la Plataforma de Datos Maestros MDM
Nuevo Sitio Web del BCCR
Gestor Estandarizado de Comunicaciones
Migración de Intranet a SharePoint Online
Implementación de un módulo para la gestión de controles del BCCR

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Indicador de avance de los proyectos (IAP)

El indicador de avance de los proyectos (IAP) atiende la solicitud por parte del Departamento de Riesgos y Cumplimiento del BCCR, de contar con una medición de la gestión de los proyectos cuyo propósito sea valorar el avance real del cronograma del proyecto en un momento determinado. A continuación, se presenta la información correspondiente al primer semestre del 2025.

Los porcentajes de avance de proyectos que son insumo de este indicador para junio 2025 se evidencian en las imágenes de los cuadros “Estado del portafolio de proyectos según avance” incluidos en este informe.

Dicho indicador obedece a la siguiente fórmula de cálculo:

$$\text{\% de avance del proyecto (real vs planificado)} = \text{\% avance real del cronograma} / \text{\% avance planificado del cronograma}.$$

²² Se adjuntan los enlaces a los paneles de proyectos en ejecución, los cuales reemplazan las fichas de proyectos emitidas en 2023. El Departamento de Planeamiento y Control de Gestión, en la aplicación de los principios de agilidad, ha propuesto unificar la información relevante de los proyectos en una única herramienta. Esto permite a los administradores y supervisores de proyectos acceder a una vista detallada y resumida del avance y la información general de cada proyecto.

Donde, **%avance real** = Estado actual del proyecto a una fecha determinada, expresado como el porcentaje de duración del proyecto completado.

% avance planificado = Estado estimado del proyecto, a una fecha determinada, como porcentaje de duración del proyecto completado.

Unidad de medida = % de avance del trabajo cronograma del proyecto.

Cuadro 42. Indicador de avance de proyectos

Div.	Proyecto	Periodo	% Avance Real	% Avance Planificado	Indicador de Avance de Proyectos (IAP)
DST	Modernización de la plataforma de datos maestros (MDM)	jun-25	26%	24%	108%
DDE	Automatización de las Cuentas Macroeconómicas (ACM)	jun-25	24%	24%	100%
DDE	Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC)	jun-25	62%	62%	100%
DDE	Indicadores económicos (IE)	jun-25	93%	93%	100%
DDE	Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE)	jun-25	79%	79%	100%
DSP	Modernización del Servicio Custodias Auxiliares de Numerario (CAN)	jun-25	99%	99%	100%
DSP	Modernización de Destrucción de Numerario (DEV)	jun-25	23%	24%	96%
DTE	SAP - Process Control	jun-25	0%	0%	0%
DTE	Nuevo sitio web del BCCR	jun-25	29%	32%	91%
DTE	Migración de Intranet a SharePoint Online	jun-25	57%	57%	100%
DTE	Gestor Estandarizado de Comunicaciones (GEC)	jun-25	65%	65%	100%
DST	Modernización de la plataforma de datos maestros (MDM)	may-25	25%	27%	93%
DDE	Automatización de las Cuentas Macroeconómicas (ACM)	may-25	20%	21%	95%
DDE	Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC)	may-25	61%	61%	100%
DDE	Indicadores económicos (IE)	may-25	89%	89%	100%
DDE	Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE)	may-25	77%	77%	100%
DSP	Modernización del Servicio Custodias Auxiliares de Numerario (CAN)	may-25	91%	92%	99%
DSP	Modernización de Destrucción de Numerario (DEV)	may-25	20%	21%	95%

Div.	Proyecto	Periodo	% Avance Real	% Avance Planificado	Indicador de Avance de Proyectos (IAP)
DTE	SAP - Process Control	may-25	0%	0%	0%
DTE	Nuevo sitio web del BCCR	may-25	24%	26%	92%
DTE	Migración de Intranet a SharePoint Online	may-25	50%	51%	98%
DTE	Gestor Estandarizado de Comunicaciones (GEC)	may-25	60%	60%	100%
DST	Modernización de la plataforma de datos maestros (MDM)	abr-25	21%	24%	88%
DDE	Automatización de las Cuentas Macroeconómicas (ACM)	abr-25	59%	59%	100%
DDE	Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC)	abr-25	60%	60%	100%
DDE	Indicadores económicos (IE)	abr-25	86%	85%	101%
DDE	Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE)	abr-25	71%	71%	100%
DSP	Modernización del Servicio Custodias Auxiliares de Numerario (CAN)	abr-25	86%	87%	99%
DSP	Modernización de Destrucción de Numerario (DEV)	abr-25	17%	17%	100%
DTE	SAP - Process Control	abr-25	0%	0%	0%
DTE	Nuevo sitio web del BCCR	abr-25	21%	26%	81%
DTE	Migración de Intranet a SharePoint Online	abr-25	43%	43%	100%
DTE	Gestor Estandarizado de Comunicaciones (GEC)	abr-25	56%	56%	100%
DST	Modernización de la plataforma de datos maestros (MDM)	mar-25	19%	23%	83%
DDE	Automatización de las Cuentas Macroeconómicas (ACM)	mar-25	54%	56%	96%
DDE	Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC)	mar-25	59%	59%	100%
DDE	Indicadores económicos (IE)	mar-25	82%	82%	100%
DDE	Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE)	mar-25	71%	71%	100%
DSP	Modernización del Servicio Custodias Auxiliares de Numerario (CAN)	mar-25	72%	74%	97%
DSP	Modernización de Destrucción de Numerario (DEV)	mar-25	14%	14%	100%
DTE	Nuevo sitio web del BCCR	mar-25	19%	21%	90%

Div.	Proyecto	Periodo	% Avance Real	% Avance Planificado	Indicador de Avance de Proyectos (IAP)
DTE	Migración de Intranet a SharePoint Online	mar-25	37%	37%	100%
DTE	Gestor Estandarizado de Comunicaciones (GEC)	mar-25	52%	51%	102%
DST	Modernización de la plataforma de datos maestros (MDM)	feb-25	17%	17%	100%
DDE	Automatización de las Cuentas Macroeconómicas (ACM)	feb-25	37%	38%	97%
DDE	Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC)	feb-25	58%	58%	100%
DDE	Indicadores económicos (IE)	feb-25	80%	80%	100%
DDE	Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE)	feb-25	68%	68%	100%
DSP	Modernización del Servicio Custodias Auxiliares de Numerario (CAN)	feb-25	67%	68%	99%
DSP	Modernización de Destrucción de Numerario (DEV)	feb-25	9%	9%	100%
DTE	Nuevo sitio web del BCCR	feb-25	14%	14%	100%
DTE	Migración de Intranet a SharePoint Online	feb-25	35%	35%	100%
DTE	Gestor Estandarizado de Comunicaciones (GEC)	feb-25	47%	47%	100%
DST	Modernización de la plataforma de datos maestros (MDM)	ene-25	16%	15%	107%
DDE	Automatización de las Cuentas Macroeconómicas (ACM)	ene-25	25%	25%	100%
DDE	Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC)	ene-25	56%	56%	100%
DDE	Indicadores económicos (IE)	ene-25	79%	79%	100%
DDE	Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE)	ene-25	65%	65%	100%
DSP	Modernización del Servicio Custodias Auxiliares de Numerario (CAN)	ene-25	50%	58%	86%
DSP	Modernización de Destrucción de Numerario (DEV)	ene-25	6%	6%	100%
DTE	Nuevo sitio web del BCCR	ene-25	4%	4%	100%
DTE	Migración de Intranet a SharePoint Online	ene-25	27%	27%	100%
DTE	Gestor Estandarizado de Comunicaciones (GEC)	ene-25	43%	43%	100%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

**Cuadro 43. Seguimiento a los registros de incidentes de Proyectos afectados del BCCR
Junio 2025**

Proyecto	Unidad organizativa de incidente	ID de Registro	Detalle del Incidente	Fecha de registro
Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC)	Análisis de Datos y Estadísticas	1567	Limitaciones de tiempo por parte de la administradora. Esto debido a que coordina labores de mejoras e innovaciones en la plataforma GEE. Adicionalmente, ha sido necesario que asuma algunas tareas adicionales de operativa debido al nombramientos interinos del AEMF en el Dpto. de Estabilidad Financiera, lo que ha recargado las tareas del personal del AEMF. Para su gestión, se procura apoyarse en los compañeros del equipo AEMF en las tareas relacionadas con mejoras e innovación en GEE (operativa), ya que dicha plataforma es un recurso indispensable para el desarrollo del proyecto IEMC.	31/3/2025
Nuevo sitio web del BCCR	Transformación y Estrategia	1569	Debido a que el sitio web de Sugese y Sugeval se encuentran en la misma plataforma del sitio web del banco, es necesario sustituirlas por la obsolescencia tecnológica. Después de reunirse con esas superintendencias, se acordó incluir la construcción de esos sitios en el proyecto "Nuevo sitio web del BCCR". Esta inclusión afectará el costo, el alcance y algunas actividades del cronograma como lo es el proceso de contratación que se vio retrasado.	23/5/2025
Migración de la Intranet a SharePoint Online	Transformación y Estrategia	1575	Diversos factores técnicos y operativos durante la ejecución proponen un aumento en el presupuesto y plazo del proyecto. Esta ampliación responde a la necesidad de ajustar las estimaciones de tiempo tras una revisión detallada de las tareas pendientes.	19/5/2025

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Seguimiento de atención realizada por la División Servicios Tecnológicos del BCCR al portafolio de proyectos de los Órganos de Desconcentración Máxima (ODM)

Seguidamente se describen los principales logros brindados al portafolio de proyectos de los Órganos de Desconcentración Máxima (ODM) al mes de junio 2025. Lo anterior, según las descripciones proporcionadas a la Oficina de Proyectos del Banco Central por la División de Servicios Tecnológicos:

Proyectos SUGEF:

- **Cambios Regulatorios:**

- o **Implementación Reglamento TI - Ciberseguridad:** para el segundo trimestre del 2025 se finaliza con el desarrollo tecnológico (actualización de 17 tablas, creación de 4 nuevas tablas, creación de la clase de datos “56 -Histórico de incidentes” y desarrollo de formularios), el equipo trabaja en los ajustes finales de visualización y accesos a la plataforma de perfil tecnológico.
- o **Supervisión Consolidada:** Este es un proyecto de alcance transversal para las Superintendencias. Durante el segundo trimestre del 2025, se alcanza un 50% de avance en el desarrollo tecnológico, lo cual consiste en los ajustes al sistema de Grupos de Interés Económico para Módulo II Conformación de Grupos; el desarrollo de “XML reducido” para captura de información de inversiones de los supervisados de los cuatro mercados y el inicio del módulo III: Control de Límites.

- **Trámites Internos ante Supervisados:**

Durante el primer trimestre se detiene el proyecto para analizar el alcance, se autoriza el desarrollo de un formulario estándar para capturar la mayor cantidad de trámites de los supervisados. En el segundo trimestre, el equipo realiza pruebas e inicia con el ajuste del flujo del proceso. Se finaliza el formulario para el trámite más complejo: **La constitución de un nuevo intermediario financiero.**

- **Auditorías externas de Legitimación de Capitales:**

Conocido también como: SAES-II: Seguimiento plan de acción de auditorías externas. Se solicita a la DST del BCCR apoyo para realizar la contratación del API con el proveedor de Team Mate para conectar el sistema SAES. La DST analiza los términos de referencia elaborados por SUGEF, revisa los asuntos presupuestarios y solicita al proveedor una prueba de concepto. Por otra parte, el sistema SAES-I ha tenido problemas de rendimiento debido a una situación presentada con los portales internos y se determina no hacer ningún desarrollo hasta tanto no se establezca el problema de rendimiento.

- **Supervisión digital APNFDs:**

Durante el primer trimestre se detiene el proyecto para analizar el alcance, se determina que se desarrollará el módulo de alertas para supervisión de las APNFDs. Al 30 de junio 2025 se finaliza la configuración y se inicia con el módulo expediente que consiste en el registro consolidado de todas las acciones de supervisión que se han realizado al sujeto obligado.

Proyectos SUGEVAL:

- **Rediseño de Servicios Externos y Módulo Apoyo al RNVI:** Durante el segundo trimestre del 2025, se ha logrado los siguientes avances:

Con respecto al nuevo Módulo de Apoyo al RNVI (RNVI v2): Se finalizó el desarrollo de los actos de registro EM09 (Modificación de temática de emisiones y programas), AB05 (Modificación de fondos de inversión), AB11 (Modificación de títulos extranjeros), BD14 (Registro de primera calificación de riesgo), AB01 y BC04 (Sección correspondiente a Modificación emisiones nacionales), AB02 y BC05 (En lo que respecta a modificar emisiones nacionales), BD06 (Agregar calificaciones a un regulado de SUGEVAL).

Con respecto a la Migración de MAPSI a AES/ROLES: Se finalizó el desarrollo del MAPI AES – Roles cubriendo todos los servicios requeridos para consumir el módulo de Administración de Esquemas de Seguridad y el de Roles respectivamente; se realizaron todos los ajustes al Portal común, a las Ventanillas IP y OE para que consumieran el MAPI AES – Roles y se finalizaron todas las pruebas de internas y de aceptación. Se planea liberar a producción la primera y segunda semana de julio 2025.

Con respecto a la sustitución de los componentes de firma por GAUDI: Se acordó detener el desarrollo para enfocarse en la migración MAPSI a AES/Roles para Ventanillas y MENDOCEL (Mensajería de Documentos Electrónicos).

Resumen de estado de los anteproyectos del BCCR a junio 2025

A continuación, se presenta un resumen del estado y fecha estimada de finalización de los anteproyectos elaborados durante el primer semestre del 2025.

Cuadro 44. Estado de los anteproyectos BCCR

NOMBRE DEL ANTEPROYECTO	OBJETIVO	DURACIÓN ESTIMADA EN 2025
Implementación de un sistema de gestión de activos a través de RFID (ISGA)	Analizar los requerimientos funcionales y tecnológicos del BCCR, así como la factibilidad de la implementación de un sistema de gestión de activos que integre la tecnología de radiofrecuencia. Comentario de avance: Durante el primer semestre del presente año se avanzó en la conformación del equipo de trabajo interdisciplinario, la delimitación del alcance del proyecto y su vinculación con la iniciativa de gestión de los activos tecnológicos bajo custodia de la División de Servicios Tecnológicos. Además, se llevó a cabo una investigación sobre entidades gubernamentales internacionales homólogas, con el objetivo de establecer contactos y conocer experiencias comparables en materia de control de inventarios bajo esta nueva tecnológica y lo referente al control de colecciones. Se espera que, durante el segundo semestre 2025, dichas valoraciones puedan concretarse y contribuir a fortalecer el enfoque del anteproyecto. En paralelo, se inició la definición de los requerimientos funcionales. No obstante, debido a los recientes cambios organizacionales en el Departamento de Servicios Institucionales —unidad responsable del anteproyecto—, en el mes de junio se optó por aplazar esta etapa hasta el nombramiento de la nueva dirección, con el propósito de retomar la definición del alcance del proyecto de manera articulada y estratégica, en coordinación con la Dirección de la División Servicios Compartidos.	7 meses
		CONCLUSIÓN ESTIMADA
		Mayo 2026

NOMBRE DEL ANTEPROYECTO	OBJETIVO	DURACIÓN ESTIMADA EN 2025
Sistema de seguridad electrónica de Museos (SISEM)	Analizar los requerimientos funcionales y tecnológicos, así como la factibilidad para implementar un sistema de seguridad electrónica en el edificio de Museos del BCCR en donde se contemplen flujos de trabajo y particularidades propios de museo. Comentario de avance: Se estará presentado el cierre de este anteproyecto, dado que se ha venido valorando que el alcance, y visión del anteproyecto aquí comentado, debe ser replanteado en su totalidad. Por tal motivo, para durante el primer cuatrimestre del 2026, se estará presentando el nuevo documento de anteproyecto²³, para conocimiento y aprobación de las autoridades del Banco Central, a efecto de dar la viabilidad	7 meses
		CONCLUSIÓN ESTIMADA
		Julio 2025

²³ Sujeto a valoración de iniciativa por realizarse en el segundo semestre del 2025.

	al Proyecto denominado: Especialización de la Seguridad para el Edificio Museos del BCCR. Lo anterior, considerando que en la citada locación se administran las colecciones y diferentes activos de naturaleza cultural con grandes flujos de visitantes, cuya administración y control es de una índole totalmente diferente a edificaciones de carácter administrativo y operativo, como el caso del Edificio Principal del BCCR. Como actividades previas a la elaboración del nuevo anteproyecto, durante el I semestre 2025 se realizaron contactos con los Bancos Centrales de Colombia y México y próximo mes de setiembre con el Banco de España, pues ésta Entidades homologas, también tienen a su cargo la administración de Museos. Estos acercamientos, tiene como fin capitalizar conocimientos y experiencia, en el ámbito de la seguridad administrativa, en sus edificaciones con actividades especializadas en la dinámica de museos. Estas acciones preliminares son consideradas relevante para establecer el nuevo alcance y delimitar con el mayor grado de objetividad los insumos que permitirán establecer apropiadamente, durante el I cuatrimestre del 2026, el alcance, plazo y costo del nuevo anteproyecto.
--	--

NOMBRE DEL ANTEPROYECTO	OBJETIVO	DURACIÓN ESTIMADA
Implementación de Herramienta para Debida Diligencia y Monitoreo Transaccional de Clientes de Central Directo	Adquirir e implementar una herramienta tecnológica para realizar la debida diligencia a terceros y monitoreo transaccional de clientes de Central Directo, en un periodo de 16 meses y con costo de ₡390,1 millones.	6 meses
		CONCLUSIÓN ESTIMADA
		Julio 2025
Comentario de avance: Durante el I semestre 2025 se trabajó en la definición de alcance, tiempo y costo del proyecto, a través de talleres de trabajo, sesiones con proveedores, investigación y reuniones. El anteproyecto se trabajó en conjunto con la División de Servicios Tecnológicos y en comunicación con la División de Sistema de Pagos. Se espera presentar ante Gerencia el anteproyecto en el mes de julio.		

NOMBRE DEL ANTEPROYECTO	OBJETIVO	DURACIÓN ESTIMADA
Núcleo de Datos Empresariales (NDE)	Implementar una plataforma institucional centralizada que integre la información utilizada en la producción de estadísticas empresariales, en un plazo de 26 meses y con un costo de ₡1.496,6 millones.	3 meses
		CONCLUSIÓN ESTIMADA
		Julio 2025
	Comentario de avance: Durante mayo y junio del presente año, se elaboró el anteproyecto, el cual incluye todos los estudios y análisis necesarios para definir el alcance del proyecto. En este proceso, se establecieron los requerimientos generales y específicos de la solución tecnológica, así como el plazo estimado y el cronograma para su desarrollo e implementación. Asimismo, se definió el presupuesto requerido y se identificó el equipo de trabajo necesario para ejecutar el proyecto de manera efectiva. Al cierre de junio, se concluyó la elaboración del anteproyecto, y se prevé su presentación ante la Gerencia en julio, con el objetivo de que sea elevado a la Junta Directiva del BCCR para su aprobación e inclusión como proyecto para iniciar en el 2026.	

Fuente: Banco Central de Costa Rica. 2025.

Análisis de iniciativas

La distribución de las iniciativas que fueron valoradas durante el primer semestre del año y sus resultados se muestra en los siguientes gráficos:

Cuadro 45. Iniciativas valoradas 2025

Nombre iniciativa	Dependencia Solicitante	Dependencias participantes en análisis de iniciativa	Fecha	Resultados
Implementación de un sistema de gestión de activos a través de RFID.	División Servicios Compartidos	Departamento Servicios Institucionales Departamento de Calidad y Mejora Continua Departamento Planeamiento y Control de Gestión	31/1/2025	La iniciativa debe ser gestionada por medio de la metodología de proyectos.
Rediseño del proceso de contratación.	División Transformación y Estrategia	Departamento Gestión del Talento Humano Departamento TI de Colaboración Departamento de Calidad y Mejora Continua Departamento Planeamiento y Control de Gestión	4/2/2025	Se tiene como resultado que la iniciativa debe ser gestionada por medio de la metodología de proyectos.

Nombre iniciativa	Dependencia Solicitante	Dependencias participantes en análisis de iniciativa	Fecha	Resultados
Implementación del estándar ISO 20022	División Sistemas de Pago	Departamento Sistema Nacional de Pagos Electrónicos Departamento TI de Sistemas de Pago Departamento de Calidad y Mejora Continua Departamento Planeamiento y Control de Gestión	26/2/2025	la iniciativa debe ser gestionada por medio de la metodología de proyectos del BCCR.
Completar la migración a Service Now, la atención que se brinda a los ciudadanos y usuarios internos mediante la plataforma CA Service Desk Manager.	División Transformación y Estrategia	Departamento Relaciones Institucionales Departamento Calidad y Mejora Continua Departamento TI de Colaboración Departamento de Arquitectura y Administración de TI Departamento Planeamiento y Control de Gestión	17/3/2025	la iniciativa debe ser gestionada por medio de la metodología de proyectos.
Implementar la disponibilidad de información a la ciudadanía indicada en la Ley 10554.	División Transformación y Estrategia	División Análisis de Datos y Estadísticas Departamento Calidad y Mejora Continua Departamento Planeamiento y Control de Gestión	20/3/2025	La iniciativa corresponde a un proyecto y debe ser gestionada por medio de la metodología de proyectos.
Implementación del Núcleo de Datos Empresariales (NDE)	División Análisis de Datos y Estadísticas	División Análisis de Datos y Estadísticas Departamento Calidad y Mejora Continua Departamento Planeamiento y Control de Gestión	28/4/2025	La iniciativa debe ser gestionada por medio de la metodología de proyectos.
Mejoras del módulo SAP GRC Access Control e integración con SAP Success Factor.	División Transformación y Estrategia	Departamento Calidad y Mejora Continua Departamento Planeamiento y Control de Gestión	12/5/2025	La iniciativa debe ser gestionada con recursos de la operativa de la división, pero requiere un seguimiento integral por parte del SIG.
Incorporar en los estados Financieros del Banco de la Normas NIIF S1 y S2 (Sostenibilidad y Clima).	División Transformación y Estrategia	Departamento Relaciones Institucionales Departamento Calidad y Mejora Continua Departamento Planeamiento y Control de Gestión	19/5/2025	La iniciativa debe ser gestionada por medio de la metodología de proyectos

Nombre iniciativa	Dependencia Solicitante	Dependencias participantes en análisis de iniciativa	Fecha	Resultados
Implementación de las Normas Especiales de Divulgación de Datos (NEDD) mejoradas.	División Análisis de Datos y Estadísticas	División Análisis de Datos y Estadísticas Departamento Calidad y Mejora Continua Departamento Planeamiento y Control de Gestión	26/5/2025	La iniciativa debe ser gestionada por medio de la metodología de proyectos
Gestión del ciclo de vida de los activos tecnológicos	División Servicios Tecnológicos	División de Servicios Tecnológicos División Transformación y Estrategia Departamento de Planeamiento y control de Gestión	30/5/2025	La iniciativa puede ser gestionada de forma independiente por la dependencia proponente.
Modernización y robustecimiento de la ciberseguridad de los servicios de GAUDÍ	División Servicios Tecnológicos	División de Servicios Tecnológicos División Transformación y Estrategia Departamento Calidad y Mejora Continua Departamento de Planeamiento y control de Gestión	26/6/2025	La iniciativa debe ser gestionada por medio de la metodología de proyectos

Fuente: Banco Central de Costa Rica. 2025.

Anexo 8. Ejecución presupuestaria Fundación Museos BCCR

Antecedentes

Esta evaluación tiene como finalidad recopilar información sobre aspectos cualitativos y cuantitativos de la gestión administrativa y financiera de la Fundación Museos del Banco Central de Costa Rica correspondiente al primer semestre del periodo 2025.

Conformación de la estructura de ingresos y egresos

Ingresos:

La estructura de ingresos de la Fundación se compone de un aporte anual del Banco Central de Costa Rica como único ingreso fijo, acorde con el inciso b) del artículo 4 de la Ley N° 7363, Ley de creación de la Fundación y de los ingresos propios que genera producto de la venta de servicios que ofrece al público, como la venta de entradas a los Museos y productos en la tienda,

el superávit libre que acumula de ejercicios anteriores, así como los intereses que originan las inversiones transitorias que realiza de los fondos que administra.

Gastos

Los gastos de la Fundación están formados por las partidas de: remuneraciones (salarios y cargas sociales), compra de servicios, materiales y suministros, bienes duraderos, y transferencias corrientes.

Análisis de Resultados

Al concluir el primer semestre, el grado de ejecución de las metas se considera adecuado, lo anterior al considerar, que el 79.00% de las metas planteadas muestran un grado de avance, el 18.00% restante que no se ha ejecutado lo podrá realizar durante el segundo semestre y según la planificación inicial.

Para el periodo 2025 el presupuesto ordinario aprobado de ingresos y egresos está conformado según se muestra en los cuadros número 46 y 47.

Cuadro 46. Presupuesto de ingresos aprobado FMBCCR
Cifras en millones de colones

Descripción de la partida	Monto	
Ingresos corrientes		
Ingresos no tributarios		882,29
Venta de bienes y servicios		
Venta de bienes		
Venta de otros bienes (Tienda)	367,29	
Venta de servicios		
Otros servicios		
Servicios culturales y recreativos (Entradas)	480,00	
Renta de activos financieros		
Intereses sobre títulos valores gobierno central	10,0	
Diferencias por tipo de cambio	15,0	
Otros Ingresos no tributarios		
Ingresos varios no específicos	10,0	
Transferencias corrientes		415,49
Transferencias corrientes del sector público		
Trans. corrientes de instituciones públicas financieras	415,49	
Ingresos de capital		
Financiamiento		379,80
Recursos de vigencias anteriores		
Superávit libre	379,80	
Total de ingresos		€1.677,58

Fuente: Fundación Museos BCCR, 2025.

Cuadro 47. Presupuesto de gastos I semestre 2025
Cifras en millones de colones

Partida	Descripción	Monto
0	Remuneraciones	772,36
1	Servicios	374,45
2	Materiales y suministros	189,78
3	Intereses y comisiones	20,00
5	Bienes duraderos	238,32
6	Transferencias corrientes	82,67
Total de egresos		€1.677,58

Fuente: Fundación Museos BCCR, 2025.

Aspectos operativos, económicos, financieros y del entorno

Durante el primer semestre del 2025, la Fundación pudo desarrollar su plan de trabajo acorde con lo planificado y de acuerdo con las proyecciones realizadas. En este periodo se presentó una reducción de ajustes y modificaciones presupuestarias al presupuesto ordinario en relación con periodos anteriores.

El comportamiento de las proyecciones de los ingresos y gastos y su relación con la ejecución en el primer semestre reflejó un balance positivo, se toma como parámetro que al menos el 50,00% de los ingresos y gastos debieran de estar ejecutados. En este sentido, los ingresos registraron un 77,24% respecto a lo proyectado y los gastos un 47,17%.

Gestión estratégica y operativa

En el cuadro 48 se observa la distribución por área, de las 38 metas que se plantearon para el periodo según su avance de cumplimiento en el plan anual operativo 2025.

Cuadro 48. Grado de avance de cumplimiento de metas FMBCCR

Área responsable	Grado de cumplimiento				Total
	= 100%	≥50%	≤49%	= 0 %	
Administrativa	0	2	3	0	5
Comercial	0	6	7	3	16
Técnica	1	2	10	4	17
Total, metas	1	10	20	7	38

Fuente: Fundación Museos BCCR, 2025.

El área administrativa de las cinco metas que se plantearon para, dos tienen una ejecución superior al 50,00% y tres están en un rango menor o igual al 49,00%, este comportamiento va conforme a la operación normal de la Fundación.

En el área comercial, se plantearon 16 metas, de las cuales seis tienen un cumplimiento mayor al 50%, siete metas tienen un comportamiento menor o igual al 49,0%, y las tres metas restantes aún no se han podido ejecutar debido a que su cumplimiento es anual, en los últimos dos casos corresponde dar seguimiento por parte de la administración para asegurar su cumplimiento.

Por otra parte, de las 17 metas planteadas en el área técnica, una ya se cumplió en su totalidad, dos tienen una ejecución mayor al 50,0%, 10 se encuentran en un rango menor o igual al 49,0% y cuatro aún no se han ejecutado, esto se da principalmente al cronograma de trabajo de la organización.

Al 30 de junio de 2025 no se registran desviaciones importantes en el plan propuesto originalmente.

Gestión financiera presupuestaria

Ingresos:

Tal y como se logra apreciar en el cuadro N°49, el total de ingresos ejecutados en el primer semestre de 2025 fue por la suma de ₡1.295,74 millones.

Durante el primer semestre del 2026, el comportamiento de los ingresos excedió las estimaciones realizadas para el primer semestre de 2025, se presenta una ejecución del 77,24% del total proyectado para todo el periodo.

**Cuadro 49. Ejecución presupuestaria de ingresos
al 30 de junio 2025
cifras en millones de colones**

Descripción de partida	Presupuesto Ordinario	Ingresos ejecutados	Diferencia	Variación
Ventas de tienda	367,29	240,53	126,77	65,49%
Servicios culturales y recreativos (Entradas)	480,00	246,53	233,47	51,36%
Intereses sobre títulos valores	10,00	7,32	2,68	73,21%
Ingresos varios	10,00	0,01	9,99	0,08%
Transferencias (Aporte Banco Central)	415,49	415,49	0,00	100,00%
Superávit acumulado	379,80	379,80	0,00	100,00%
Diferencias por tipo de cambio	15,00	6,06	8,94	40,37%
Total de ingresos	1.677,59	1.295,74	381,85	77,24%

Fuente: Fundación Museos BCCR, 2025.

Gastos

Tal y como se aprecia en el cuadro N°50, el comportamiento de los gastos durante el primer semestre del 2025 registró una ejecución del 52,47% en relación con la totalidad de los gastos proyectados para todo el periodo.

Cuadro 50. Ejecución presupuestaria de egresos FMBCCR
al 30 de junio de 2025
Cifras en millones de colones

Descripción de partida	Presupuesto ordinario	Ingresos realizados	Apartados 2° semestre	Total egresos realizados	Diferencia	Variación absoluta
Salarios	772,37	347,00		347,00	425,37	44,93%
Servicios	357,05	96,15	85,19	181,34	260,90	50,79%
Materiales	203,16	104,47	3,69	108,16	98,70	53,24%
Intereses y comisiones	20,0	6,63		6,63	13,37	33,17%
Bienes duraderos	242,33	184,12		184,12	58,21	75,98%
Prestaciones	26,20	20,83		20,83	5,37	79,50%
Impuestos por transferir	56,27	32,00		32,00	24,28	56,86%
Total, de gastos	1.677,39	791,20	88,88	880,07	886,19	52,47%

Fuente: Fundación Museos BCCR, 2025.

Análisis de comportamiento de ingresos provenientes del BCCR

Como se mencionó, el aporte del Banco Central que se ejecutó en un 100% en el mes de enero 2025 y representó el 32% del total de ingresos ejecutados en el primer semestre. (Ver cuadro N° 49).

Tal y como se observa en el cuadro N° 51, el destino de dichos recursos de acuerdo con el plan de trabajo previamente aprobado para el 2025, se destinó al pago de la planilla de la Fundación.

Cuadro 51. Ejecución de la transferencia del Banco Central 2025
cifras en millones de colones

Ingresos:						
Detalle		Presupuesto ordinario	Presupuesto extraordinario	Presupuesto definitivo	Ingresos reales	Diferencia
-	Aporte del Banco Central	415,49	0,0	415,49	415,49	0,0
-	Intereses	3,0	0,0	3,0	1,67	1,33
(A) Total, ingresos:		415,5	0,0	418,49	417,16	1,33
Gastos:						
Detalle		Presupuesto ordinario	Presupuesto extraordinario	Presupuesto definitivo	Gastos reales	Diferencia
-	Servicios personales (planilla)	415,49	0,0	415,49	347,00	68,50
(B) Total, gastos:		415,49	0	415,49	347,00	68,50

Fuente: Fundación Museos BCCR, 2025.