



**RESUMEN**  
**INFORME DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS**  
Al 31 de diciembre de 2023

Enero, 2024

# Gestión Estratégica

---

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 y es regulada por su Ley Orgánica (N° 7558). Dicha ley define como objetivos principales del BCCR el mantener la estabilidad interna y externa de la moneda nacional y el asegurar su conversión a otras monedas.

La Junta Directiva del BCCR, en el artículo 3 del acta de la sesión 5891-2019, celebrada el 23 de agosto de 2019, dispuso aprobar el Plan Estratégico (PE) del Banco Central de Costa Rica para el periodo 2020-2023. Adicionalmente, en el artículo 7 del acta de la sesión 6137-2023, celebrada el 24 de agosto del 2023, dispuso aprobar la extensión a la vigencia del Plan Estratégico durante el periodo 2024. El Plan Estratégico 2020-2023 se formula alrededor de seis ejes, que abordan los siguientes temas: estabilidad de precios, estabilidad y eficiencia del sistema financiero, comunicación, transformación digital y gobernanza corporativa, incluida la gestión del talento humano.

En lo correspondiente a **estabilidad de precios**, la inflación baja y estable con estabilidad externa, durante el segundo semestre del 2023 la inflación registró valores negativos, en ese lapso el proceso de reducción fue más acentuado entre julio y setiembre y particularmente en agosto alcanzó el valor más bajo (3,3%). Al término del semestre se ubicó en  $-1,8\%$ , tasa por debajo del límite inferior del rango de tolerancia alrededor de la meta ( $3,0\% \pm 1$  punto porcentual).

Con respecto a las expectativas de inflación a 12 meses (promedio), de acuerdo con la encuesta que realiza el BCCR, dirigida a analistas financieros, consultores en economía y empresarios, se ubicaron en diciembre del 2023 en  $2,9\%$ , inferior en  $0,5$  p.p. en relación con junio del mismo año, y dentro del valor meta. Ese comportamiento decreciente refleja la reducción en los costos de transporte y precios de materias primas en el mercado internacional, la apreciación del colón con respecto al dólar de Estados Unidos, así como el impacto de la política monetaria restrictiva aplicada por el Banco Central. La desaceleración de las expectativas de inflación fue uno de los elementos que han apoyado la reducción de la Tasa de Política Monetaria.

El nivel medio de las expectativas de inflación a 12 meses fue superior a la inflación general ( $-1,8\%$  en noviembre) y a la inflación subyacente, cuyo promedio fue de  $0,4\%$  en ese último mes. Por su parte, el valor de la mediana y la moda de las expectativas de inflación a 12 meses fue  $2,0\%$  en diciembre. La desviación estándar, aproximación del grado de incertidumbre, pasó de  $2,0$  p.p. en junio del 2023 a  $2,6$  p.p. en diciembre pasado.

Dado el comportamiento observado y prospectivo de la inflación y de sus determinantes macroeconómicos (en cuenta las expectativas de inflación), en el segundo semestre del 2023 el BCCR consideró que había espacio para reducir la TPM en 100 puntos base.

Con la información disponible al 20 de diciembre de 2023, la brecha del producto para el segundo semestre del año 2023 es ligeramente positiva e igual a  $0,2\%$ . Este resultado ubica al indicador dentro del rango definido en el Plan Estratégico [ $-1,0$  y  $1,0$ ].

No fueron requeridas medidas correctivas directamente asociadas con el resultado de este indicador. Se estima que el valor resultante, muy cercano a cero, no representa un riesgo que comprometa el logro de la meta de inflación. Por tanto, fue uno de los elementos que se incorporaron en el análisis de política monetaria que sustentaron las decisiones de reducción en la tasa de política monetaria durante el 2023.

En relación con el *déficit financiero del BCCR acumulado* al término de diciembre de 2023 este fue de ₡3.766 millones (información preliminar), equivalente a 0,008% del PIB e inferior a lo previsto (0,095%). Esta diferencia es determinada principalmente por:

- Mayores ingresos financieros por la gestión de las reservas internacionales netas (RIN), resultado tanto de un mayor saldo medio de RIN como del rendimiento medio con respecto a lo previsto. Este mayor saldo medio de RIN estuvo determinado, principalmente, por las compras netas de divisas realizadas por el Banco Central en el mercado cambiario en el año 2023 (en relación con lo incorporado en el Informe de Política Monetaria).
- Mayores ingresos por la intermediación cambiaria que realizan los intermediarios (tasa del 25%), como consecuencia de un volumen de negociaciones cambiarias en 2023 mayor al previsto.
- Aun cuando el Banco neutralizó el efecto expansivo de la compra de reservas, lo hizo mayoritariamente con instrumentos financieros de muy corto plazo, lo que llevó a que los gastos financieros en moneda nacional se ubicaran en valores cercanos a lo previsto.

Relacionado con *déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos no cubierto con su financiamiento estructural*, con cifras preliminares al II semestre de 2023 se deduce que los flujos de largo plazo (financiamiento estructural) fueron suficientes para financiar el déficit de cuenta corriente, lo que implicó un financiamiento adecuado de la brecha negativa.

Al cierre del segundo semestre del 2023, el saldo de las reservas internacionales netas (RIN) se ubicó en USD 13.219 millones, equivalente a 15,2% del producto interno bruto (PIB) contemplado en el Informe de Política Monetaria publicado en octubre del 2023. El resultado del indicador se define como satisfactorio.

Respecto al compromiso de fortalecer la capacidad analítica y la modelación macroeconómica para robustecer los pronósticos y análisis de política monetaria, incluyendo el estudio de variables como empleo y cambio climático; el avance de la herramienta de pronóstico en tiempo real para el crecimiento del producto y la inflación es de un 100%. Asimismo, en el 2023 se avanzó en la incorporación de métodos de aprendizaje automático y uso de datos masivos en la estrategia de proyección y modelación, mediante el documento “Forecasting Costa Rican Inflation with Machine Learning Methods”<sup>1</sup>. Adicionalmente, se trabajó en la hoja de ruta para incorporar el impacto de cambio climático en el análisis macroeconómico y del sistema financiero, incluyendo el inicio de tres investigaciones sobre este tema.

---

<sup>1</sup> Publicado en el siguiente enlace: <https://www.bccr.fi.cr/investigaciones-economicas/DocIE/2020-DT-02.pdf>

En cuanto a mejorar el funcionamiento de los mercados de liquidez para fortalecer la transmisión de la tasa de interés, se realizaron cambios operativos para el funcionamiento del mercado integrado de liquidez (MIL), considerando temas de horarios, nuevos instrumentos y comunicación de las recomendaciones para la subasta en el MIL.

Con la finalidad de mantener una posición adecuada de reservas internacionales netas (RIN), y continuar gestionando las RIN en línea con los objetivos y los niveles de tolerancia al riesgo, establecidos por la Junta Directiva, cabe destacar para el 2023 lo siguiente:

- Las Reservas Internacionales alcanzaron un nivel de \$13.219 millones, superando en más de \$4.650 millones el nivel observado un año antes (\$8.550 millones).
- La oferta de divisas en el mercado cambiario permitió al Banco Central satisfacer la demanda del Sector Público no Bancario, así como acumular y fortalecer el nivel de reservas.
- Se incorporó en la Memoria Anual del Banco lo relativo a la incorporación de criterios ambientales en la gestión de las Reservas Internacionales, así como la publicación de los esfuerzos que viene realizando el Banco Central en esa línea.

Por otra parte, con el fin de mejorar las condiciones de mercado, incluyendo el desarrollo de instrumentos de cobertura cambiaria, para que el tipo de cambio refleje de mejor manera las fuerzas de oferta y demanda de divisas, y así potenciar su rol como mecanismo de ajuste externo y amortiguador de choques macroeconómicos, se desarrollaron tres iniciativas:

- Se elevaron a consideración de la Junta Directiva propuestas para mejorar la liquidez y profundidad del mercado cambiario. Específicamente, se propuso crear un esquema de creadores de mercado en Monex, además, establecer que quienes hacen transacciones pequeñas deben ser tomadores de precio y modificar la normativa relacionada con la Posición de Moneda Extranjera. Estas propuestas aún están siendo analizadas por la Junta Directiva del Banco.
- Se avanzó marginalmente en el desarrollo del mercado de derivados cambiarios. pues su desarrollo depende en primera instancia, de la adopción de medidas en el mercado spot, las cuales están en fase de análisis por parte de las autoridades del Banco, se inició con la oferta de instrumentos de corto plazo, que eventualmente podrían ser utilizados como base para definir el tipo de cambio futuro de las operaciones cambiarias.
- Se trabajó en la implementación del Código Global para el Mercado Cambiario (FX Global Code), al cual el Banco Central firmó su adhesión el 29 de noviembre del 2023. La mayor parte de las entidades financieras reguladas hicieron pública la adopción del Código. También se oficializó la nueva versión del estándar electrónico de Monex.

Con respecto a mejorar el proceso de formulación e implementación de la política monetaria. En 2023 se aprobó el nuevo Reglamento de Operaciones de Mercado, que unifica y simplifica la normativa vigente y mejora la gobernanza en la gestión de las operaciones de mercado.

En materia de **estabilidad del sistema financiero**, el valor promedio del Índice de Tensión Financiera (ITF) durante el segundo semestre del 2023 fue 1,05 desviaciones, mientras que al 15 de diciembre fue de 0,88 (último dato disponible). En el segundo semestre del año el indicador se mantuvo por encima del parámetro de alerta, pero por debajo del parámetro de tensión y con una tendencia a la baja. Dicho comportamiento obedeció, entre otros, a la

reducción en la Tasa de Política Monetaria y su efecto en las tasas de interés del sistema financiero nacional.

En cuanto al Índice de Auges Crediticios (IAC), Durante el segundo semestre del 2023 el indicador estuvo por debajo de la tendencia de largo plazo y lejos del parámetro de tensión. El valor promedio del IAC en el segundo semestre (julio a octubre del 2023) fue de  $-0,97$ , mientras que a octubre del 2023 fue de  $-0,65^2$  (último dato disponible). La reducción en la brecha es congruente con un crédito al sector privado que mostró una recuperación importante en el 2023.

Para integrar los riesgos asociados al cambio climático en el seguimiento de la estabilidad financiera y supervisión macroprudencial, durante el 2023 se participó activamente en el Grupo de Análisis Estratégico de Cambio Climático (GAECC), desde donde se llevan a cabo diferentes iniciativas en conjunto con las superintendencias y las entidades financieras. También se revisó bibliografía de experiencia internacional sobre los modelos de riesgo para medir el impacto del cambio climático en el sistema financiero nacional. Adicionalmente, se han mantenido reuniones con algunas entidades sistémicas para conocer el grado de avance con respecto a este tema. A su vez, se ha avanzado en el cálculo de la probabilidad de incumplimiento y el comportamiento de las precipitaciones según zonas climáticas. Por otra parte, se presentó un marco conceptual de la metodología a utilizar a las autoridades de la División Económica y el FMI.

Con la finalidad de fortalecer el análisis de los riesgos financieros sistémicos, incluyendo una clara vinculación entre el análisis financiero y el macroeconómico, y fortalecer la formulación de políticas macroprudenciales para mitigar esos riesgos, en el periodo se revisó el indicador de corridas bancarias y se estableció un plan de mejoras para dicho indicador. Actualmente se trabaja con tecnologías de información para automatizar este indicador y mejorar la identificación de los destinos de las salidas de los recursos, según la clasificación del SINPE. Asimismo, se creó un informe semanal de seguimiento de indicadores diarios de liquidez. Además, se trabajó en una propuesta para aprobar medidas de política macroprudencial y metodologías para evaluar su impacto, la cual se encuentra en revisión por parte de las superintendencias.

Con respecto al eje de **eficiencia del sistema financiero**, se planteó un crecimiento del 19% sobre las transacciones que se realizan en los servicios a terceros en relación con el año 2022. Al cierre del 2023, se obtuvo un 33,3% de crecimiento (equivalente a 155,8 millones de transacciones más que en el 2022, alcanzando un total de 624,0 millones de transacciones en el periodo), lo cual es reflejo del crecimiento de los pagos realizados con medios digitales. SINPE Móvil sigue mostrando un crecimiento exponencial.

Este indicador permite conocer el grado de uso de los medios de pago digitales en el país para continuar definiendo estrategias y mejoras en los sistemas de pagos que permitan continuar

---

<sup>2</sup> La disponibilidad del Indicador de Auges Crediticios depende de la disposición de las cifras de PIB y crédito tanto de la División Gestión de Información como por parte de la Sugef. Lo usual es que este indicador tenga un rezago entre 30 y 60 días.

con la masificación en el uso de medios digitales que son más seguros y eficientes en comparación con el cheque y el efectivo.

Para alcanzar el crecimiento propuesto en el Plan Estratégico vigente, algunas de las iniciativas han sido: desarrollar campañas de divulgación de los servicios del SINPE, tal es el caso del Sinpe Móvil; continuar con las tareas asociadas a la apertura de Cuentas Simplificadas (CES) y el desarrollo de un entorno de pagos por proximidad, entre otras acciones.

En relación con la profundización del sistema de pago electrónico y la reducción del uso del efectivo en la economía nacional, los esfuerzos en el año se enfocaron en la masificación a nivel nacional del servicio Sistema de Pago Electrónico en el Transporte Público (SINPE-TP).

La plataforma de pagos de SINPE-TP funciona desde el 6 de setiembre del 2021 en todas las rutas del tren urbano de pasajeros operado por el Instituto Costarricense de Ferrocarriles (INCOFER) y desde el 29 de abril del 2022 se ha venido implementando gradualmente en el servicio de autobús hasta alcanzar, al cierre del periodo 2023, una cobertura de 17 rutas distribuidas en las provincias de San José, Cartago, Alajuela y Heredia.

Como parte de las actividades realizadas durante el segundo semestre del 2023, se trabajó en la conexión de diez nuevas rutas a la plataforma SINPE-TP. Además, se logró concluir el proceso de homologación para cuatro nuevos validadores (de los proveedores SONDA, Mikroelektronica, Optocontrol y Busmática), los que junto con el validador de SCSOft previamente homologado ofrecen a los operadores de transporte la gama de opciones con la que cuentan para equipar sus unidades de transporte.

Por su parte, para promover el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para aumentar la eficiencia, innovación e inclusión financiera, la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, en el artículo 9 del acta de la sesión 6069-2022, celebrada el 29 de junio del 2022, dispuso en firme: “Poner a disposición del sector público el acceso al SINPE, para que las instituciones obligadas por lo dispuesto en el artículo 101 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica y en acatamiento al objetivo y en procura del alcance del fin público dispuesto en la Directriz 054-MP, puedan conectarse a él de forma efectiva y eficaz; lo mismo que las instituciones autónomas y municipalidades que voluntariamente deseen hacerlo.” La directriz se ejecutó en apego a su plan de acción, mediante el cual se atendieron, en el año, en una primera instancia a 44 instituciones públicas a la que se les impartió una presentación sobre el SINPE y las alternativas para cumplir lo dispuesto por el órgano colegiado. Se atendieron sus consultas y se establecieron los contactos para guiarlos en el proceso. Adicionalmente, durante el año, se logró certificar a siete instituciones públicas como entidades Libre de Efectivo y una se encuentra en proceso de certificación.

Para promover el fortalecimiento de la ciberseguridad del sistema de pagos y del sistema financiero, en el periodo, se oficializó la “Norma Técnica: Requisitos de Ciberseguridad para participar en el SINPE”, como requisito obligatorio para todas las entidades afiliadas a la plataforma. Con respecto a la firma digital en el móvil, se habilitó la identidad digital y la funcionalidad de firma digital para su uso en los dispositivos móviles y se ha continuado con las campañas de educación dirigidas a la población sobre la emisión y uso de la Firma Digital, incluyendo la nueva funcionalidad de uso de la Firma Digital en el móvil.

En cuanto a promover el desarrollo de los mercados primarios y secundarios de valores, se ha mantenido la comunicación con el Ministerio de Hacienda, así como reuniones conjuntas con esa entidad en las que se informa al medio financiero sobre la estrategia de gestión de deuda. Por otra parte, el BCCR ha mantenido una estrategia de emisión de bonos coherente, lo que ha favorecido la toma de decisiones de los inversionistas locales. Adicionalmente, se participó por medio de comités interinstitucionales en los esfuerzos que efectúa el Ministerio de Hacienda para implementar un mecanismo de creadores de mercado, así como en la iniciativa del Ministerio de Hacienda relacionada con la participación directa de inversionistas en el mercado secundario.

En cuanto al eje de **comunicación**, para el periodo, la estrategia de comunicación alcanzó una ejecución del 78%, dato influido en gran medida por dos hechos que se presentaron en el segundo semestre del 2023: en primera instancia, la alta demanda de tiempo y recursos que las autoridades del Banco y áreas técnicas, en particular en el Área de Comunicación Institucional, tuvieron que darle al manejo de la situación que provocó la intensificación de la cobertura mediática por el uso que el Banco Central hace de la información individualizada para fines estadísticos, lo cual se mantuvo incluso hasta el término del año; por otra parte, el BCCR también vio limitada la realización de algunas actividades de comunicación cuyo desarrollo dependía de la agencia de comunicación de Sinart, ya que dicha agencia enfrentó inconvenientes en la aprobación de presupuestos extraordinarios por parte de la Contraloría General de la República, lo que le imposibilitó para realizar contrataciones de terceros que eran necesarias para el desarrollo de algunas actividades de comunicación.

Asimismo, con el propósito de informar las decisiones de política del Banco Central, se realizaron 35 comunicados de prensa que informaron proactivamente a los públicos internos y externos del Banco sobre temas de interés del quehacer de la institución.

Se abrieron espacios para el diálogo entre la Gerencia y las personas colaboradoras del BCCR, con el fin de contribuir al entendimiento sobre el acceso del Banco Central a información para fines estadísticos y aspectos relevantes sobre sus bases de datos.

Para fortalecer la comunicación de las políticas financieras y avanzar hacia la publicación de informes de estabilidad financiera, en el periodo se realizó un estudio comparativo de informes de estabilidad financiera con 5 países miembros de la OCDE. Varias de las recomendaciones derivadas de este estudio se incorporaron en el Informe Anual de estabilidad financiera 2023.

En materia de **transformación digital** y específicamente en temas de plataforma tecnológica, se desarrollaron capacitaciones para los funcionarios de la División Servicios Tecnológicos (DST) en temas como nuevas tecnologías, métodos y buenas prácticas para el desarrollo de productos y servicios tales como Design Thinking, Ciencia de datos, automatización de TI, entre otros. La DST también transmitió conocimientos a los funcionarios del BCCR y los Órganos de Desconcentración Máxima (ODM) para mejorar la aceptación y el uso de herramientas en la nube tales como Service Now. Además, habilitó nuevas funcionalidades en herramientas de colaboración y comunicación, que mejoran la experiencia del usuario en el uso de espacios colaborativos.

Adicionalmente, la DST apoyó el proyecto de los ODM para la gestión de Consultas, Quejas y Denuncias cuya primera versión en producción fue liberada en el mes de junio. Como parte del desarrollo de la plataforma Service Now en la institución, la DST diseñó un modelo de

suscripciones en esta plataforma de manera que tanto el Banco Central de Costa Rica como los ODM puedan alcanzar una mayor automatización de los procesos de negocio apoyando sus estrategias de transformación digital.

En relación con mejorar la resiliencia cibernética cabe mencionar que, en temas de gobierno de ciberseguridad, se logró la contratación de 10 plazas que se encontraban vacantes en el Departamento de Ciberseguridad y los concursos pendientes para la contratación de plazas vacantes se encuentran adelantados, entre otras acciones.

Con respecto a desarrollar un plan de acción para la gestión y análisis de datos y el aprovechamiento de las nuevas herramientas tecnológicas, en atención al acuerdo de la Junta Directiva del Banco Central según el artículo 11, del acta de la sesión 6038-2021, celebrada el 9 de diciembre del 2021, se brindó seguimiento a un plan de trabajo que permitirá consolidar a la División Gestión de Información (DGI) como un área especializada en la gestión de información del Banco Central. Durante el 2023 se definió el modelo de gestión y gobernanza de datos para el BCCR, lo cual permite brindar seguimiento al plan de trabajo referido en el párrafo anterior. Es relevante indicar que, ante el nuevo alcance del modelo establecido, las iniciativas incluidas en el Plan Táctico, correspondientes a la línea de acción E5.<sup>3</sup> se estarán actualizando dado que se requiere contar primeramente con la gobernanza del tema en la entidad, razón por la cual el avance en el año difiere de la propuesta planteada en la hoja de ruta para el tema.

En lo correspondiente al eje de **gobernanza corporativa y gestión del talento humano**, debido a la reorganización de procesos, en el periodo, se reorientó el esfuerzo hacia el tema de Transformación Cultural para enfocarse en los resultados del plan de acción y ejes definidos en noviembre del 2022. Producto del diagnóstico realizado, con el objetivo de apoyar los esfuerzos de la Gerencia por alcanzar una transformación cultural orientada al desarrollo de liderazgo, reconocimiento, aprendizaje y desarrollo, empoderamiento, mentalidad ágil y seguridad psicológica, durante el periodo en ejecución se ejecutaron las siguientes actividades programadas:

- Se realizaron los “Lanzamientos de cultura”, talleres dirigidos a 49 enlaces de cultura y talleres dirigidos a directores de división, departamento y ejecutivos.
- En relación con Liderazgo, se dio seguimiento a las acciones en materia de coaching dirigido a presidencia, gerencia, directores división y de departamento, algunas competencias del programa son: influencia, seguridad psicológica, confianza, entre otras. En el periodo se incorporó la modalidad de masterclass de liderazgo dirigido a ejecutivos y coordinadores.
- Adicionalmente, se aplicó el principio en materia de capacitación “específica enseñanza para la específica necesidad”, como un esfuerzo para que los colaboradores se adapten a los cambios del entorno y en la coyuntura actual en manejo de temas de actitudes<sup>4</sup> y también en la dimensión de aptitudes<sup>5</sup>. De ahí que los esfuerzos de la capacitación han

---

<sup>3</sup> Desarrollar un plan de acción para la gestión y análisis de datos y el aprovechamiento de las nuevas herramientas tecnológicas.

<sup>4</sup> Actitudes: liderazgo, comunicación, agilidad y empoderamiento entre otros.

<sup>5</sup> Aptitudes: aspectos cognoscitivos relacionados con las nuevas tecnologías para una gestión organizacional que promueva el alcance de los objetivos del Banco

buscado el cierre de brechas competenciales, de tal forma que los funcionarios han recibido formación de vanguardia especialmente en el aprendizaje y conocimientos de nuevas herramientas tecnológicas aplicables a los procesos de mejora de las diferentes divisiones.

En cuanto al modelo operativo, la estructura del BCCR con el fin de adaptarse más rápida y ágilmente a los cambios del entorno; en el periodo se continuó con el proceso de transformación organizacional de la institución, a fin de dar continuidad a los ajustes implementados en el periodo 2022; derivados de lo autorizado por la Junta Directiva en el mes de diciembre de 2021, mediante las siguientes acciones:

- Se aprobó la propuesta de cambio organizacional de la División Servicios Tecnológicos, se tramitaron cambios organizacionales menores con el fin de optimizar la estructura organizacional y se realizaron trabajos de mejora y cambio a nivel de procesos en 3 dependencias del Banco, a saber: Departamento de Pagos y Cobros, Departamento de Relaciones Institucionales y el Área de Monitoreo del SINPE; labores que continuarán en el periodo 2024.
- Además, se finalizó la definición de servicios correspondientes a la gestión de datos, así como el levantamiento de los procesos relacionados; lo que permite iniciar con el diseño de la nueva estructura para la División de Gestión de Información.
- Asimismo, se diseñó un modelo para coordinar la puesta en marcha de cambios asociados a estructura, sistemas, gestión del conocimiento y procesos.

Finalmente, para incorporar en los servicios un modelo de sostenibilidad, con base en el análisis realizado por el Departamento de Relaciones Institucionales, se determinó que se requería la contratación de un tercero para que apoye al Banco Central durante las diferentes fases de su ejecución; no obstante, lograr definir el alcance del requerimiento y el tipo de contratación implicó modificaciones presupuestarias, la creación de nuevos códigos de identificación en SICOP, solicitudes de criterio técnico ante la Dirección de Contratación Pública del Ministerio de Hacienda y la División de Asesoría Jurídica del BCCR, y reuniones con personal técnico especializado, acciones que orientaron los primeros avances del proceso.

## Gestión Operativa

---

### Resultados Plan Anual Operativo

El Plan Anual Operativo<sup>6</sup> 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 operativa anual.

---

<sup>6</sup> La Gerencia, mediante correo electrónico del 05 de diciembre de 2023 aprobó ajustes al Plan Anual Operativo; de conformidad con lo dispuesto por la Junta 8 del acta de la sesión 6081-2022, celebrada el 7 de setiembre del 2022, donde se aprobó el Plan Anual Operativo y el Presupuesto 2023 del Banco Central de Costa Rica y además se autorizó a la Gerencia “para realizar la aprobación de ajustes o cambios al Plan Anual Operativo que sean planteados por las diferentes divisiones del Banco Central en el periodo 2023, lo anterior como parte del proceso de seguimiento de ese documento. Quedan excluidos de esta autorización los cambios que impliquen variaciones presupuestarias o de estructura que, por su naturaleza, corresponden a aprobación por parte de la Junta Directiva.”

Un resumen de la ejecución del Plan Anual Operativo al 31 de diciembre de 2023 se muestra en la siguiente figura:

Figura 1 Cumplimiento PAO 2022



\* Proyecto suspendido

Fuente: División Transformación y Estrategia, 2023.

Los resultados alcanzados, según la planificación anual operativa establecida por el BCCR, así como la ejecución presupuestaria por programa, se resume en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Resumen cumplimiento de metas y ejecución presupuestaria al 31 de diciembre de 2023**

	Dependencia	Meta Crucialmente Importante	Resultado	Ejecución presupuestaria	
				en millones de colones	%
Programa 01	DEC	Recomendar, durante el 2023, las medidas de política necesarias para lograr 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.	●	241 937,9	44,9%
		Elaborar durante el 2023, a partir de la situación económica vigente, los informes de política monetaria (IPM), con el fin de presentar proyecciones macroeconómicas y la propuesta de acciones de política monetaria y cambiaria, congruentes con la consecución de los objetivos prioritarios definidos por la Junta Directiva.	●		
		Recomendar en el 2023, en atención a las circunstancias, las acciones necesarias para prevenir que el país incurra en una crisis de balanza de pagos, de forma tal que el nivel de reservas internacionales netas esté acorde con las necesidades de la economía costarricense.	●		
		Desarrollar, en el 2023, una investigación que permita aproximar el impacto de eventos climáticos extremos en la producción y el empleo en Costa Rica para apoyar el análisis y la formulación de política del Banco Central.	●		
		Elaborar y publicar durante el 2023, informes de estabilidad financiera con el propósito de fortalecer la toma de decisiones de política macroprudencial y brindar información al público en general sobre los eventos, desempeño, exposiciones y riesgos relevantes del SFN.	●		
	DAP	Obtener al cierre del 2023, un retorno de las RIN administradas por la División Activos y Pasivos, mayor al retorno de la Asignación Estratégica aprobada.	●		
		Efectuar las Operaciones de Mercado Abierto (OMA) a tasas no superiores en más de 50 p.b. a las referencias de mercado, sujeto a que se cumpla con la cantidad requerida para esas operaciones durante el 2023.	●		
Efectuar las acciones autorizadas por la Junta Directiva del Banco Central con el fin de favorecer el desarrollo del mercado cambiario, según el cronograma definido para el 202		●			
Programa 02	FGD	Diseñar la estructura administrativa que se requiere para la gestión del Fondo de Garantía de Depósitos en el año 2023.	●	261,3	65,2%
		Evaluar en el 2023, los resultados del programa de comunicación del Fondo de Garantía de Depósitos, ejecutado en el año 2022.	●		
Programa 03	DSP	Alcanzar en el 2023 un volumen de actividad de 413,0 millones de transacciones en los servicios de movilización de fondos del Sinpe, lo que equivale a un 19% de crecimiento en el año.	●	6 220,2	72,1%
		Procesar 58,1 millones de pasajes (transacciones) durante el periodo 2023, por medio del servicio SINPE TP.	●		

	Dependencia	Meta Crucialmente Importante	Resultado	Ejecución presupuestaria	
				en millones de colones	%
Programa 04	ACI	Desarrollar al menos cuatro campañas en las redes sociales del BCCR relacionadas con educación financiera (se podrá realizar en conjunto con otras entidades afines), cuidado de los billetes, prevención de estafas, y uso de los servicios del BCCR, en el año 2023.	●	52 454,9	68,7%
		Realizar un taller de entrenamiento de voceros para el cuerpo gerencial del BCCR y funcionarios de otras posiciones claves de la organización, en el año 2023.	●		
	GRC	Cumplir al 100% del plan de trabajo, para implementar el sistema de gestión de cumplimiento antes del 30 de diciembre del 2023.	●		
		Consolidar la gestión de riesgos financieros para el Balance y escenarios de estrés antes del 30 de diciembre del 2023.	●		
	DSC	Mantener el nivel de satisfacción de los usuarios de la DSC por los servicios de apoyo y bienes facilitados, en una calificación superior al 85%, para el 31 de diciembre del 2023.	●		
		Proveer el 100% de los servicios de apoyo requeridos por los usuarios de la DSC en los tiempos comprometidos (proyectos estratégicos- operativa diaria), durante la ejecución del año 2023, a la luz de los procedimientos, acuerdos de niveles de servicio, cronogramas de trabajo, y los plazos de Ley, cuando así corresponda).	●		
		Maximizar el uso de los recursos de la DSC (relación Valor /Costo), dentro los parámetros control interno y gestión de riesgos establecidos institucionalmente, a la luz de los recursos presupuestarios aprobados para ejecución, del plan operativo de DSC-2023 (enero - diciembre 2023).	●		
	DST	Aprovisionar servicios en la nube relacionados a la gestión de servicios de TI y gestión de proyectos, para lograr una respuesta más dinámica en atención a las necesidades de las unidades de negocio, antes de finalizar el año 2023.	●		
		Desarrollar un estudio técnico que identifique la mejor plataforma para hospedar el Gestor de correspondencia del BCCR, como parte de los esfuerzos para fortalecer el espacio de trabajo digital existente y así potenciar la productividad de los colaboradores, antes de finalizar el año 2023	●		
		Establecer en el 2023, la nueva estructura de Gobernanza de los Comités de Control de Cambios que responda a los cambios realizados mediante el proceso de transformación organizacional del Banco.	●		
	DTE	Ejecutar en el 2023, la Estrategia de Gestión del Talento Humano, que impulsará la gestión de equipos, comunicación, liderazgo y la mejora del clima organizacional.	●		
		Realizar en el 2023, el estudio técnico que permita incorporar los pilares ambientales, económico y social, en los servicios del Banco Central de Costa Rica.	●		
		Incorporar en el 2023, 2 principios de la Gestión para resultados en el proceso "Programación, ejecución y control del Plan Presupuesto".	●		

	Dependencia	Meta Crucialmente Importante	Resultado	Ejecución presupuestaria				
				en millones de colones	%			
	DGI	Definir el 100% de los servicios que brinda la División Gestión de Información al Banco durante el primer semestre del 2023.	●					
		Modelar el 100% de los procesos asociados a los servicios que brinda la División Gestión de Información al Banco durante el segundo semestre del 2023	●					
	DAJ	Atender al menos el 80% de las solicitudes de criterio jurídico del período 2023 en un plazo máximo de 45 días naturales.	●					
		Reducir en un 30% el saldo de solicitudes de criterios jurídicos pendientes de atención al 31 de diciembre 2022.	●					
		Entregar los criterios jurídicos asociados a los procedimientos de contratación administrativa en un plazo máximo de 15 días hábiles promedio, contados a partir del día hábil siguiente al recibo de la solicitud.	●					
		Entregar al menos el 90% de los referendos internos de los procedimientos de contratación, en un plazo no mayor a 10 días hábiles contados a partir del día hábil siguiente al recibo de la solicitud.	●					
	SCE	Lograr que el 95% de los proyectos de actas y la documentación respectiva se envíen dos días o más antes de la celebración de cada sesión, tanto, de Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica como del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.	●					
		Implementar, durante el 2023, el 100% de las acciones necesarias para consolidar la aplicación del instrumento reglamentario relacionado con actuaciones de las sesiones de la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica y del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.	●					
	AI	Ejecutar el plan de trabajo en un nivel del 100% y 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, de cada estudio finalizado en el 2023.	●					
		Finalizar en el primer cuatrimestre del 2023, la etapa de comunicación de resultados correspondiente a los estudios de auditoría que trasciendan del periodo anterior.	●					
	Programa 05	Supervisión y regulación	Corresponde a la transferencia a los Órganos de desconcentración Máxima.			-	25 422,3	76,9%
	Simbología	●				●		●
Satisfactorio		Aceptable		Requiere mejoras				

Fuente: División Transformación y Estrategía, 2023.

Al cierre del periodo 2023 el 94% de las metas crucialmente importantes alcanzaron un nivel de cumplimiento satisfactorio o aceptable.

## Ejecución presupuestaria

El presupuesto de gastos del Banco Central para el período 2023 se encuentra compuesto en un 81,1% por recursos destinados a la atención de egresos financieros, que equivale a ₡533 463,5 millones. El 18,9% corresponde a egresos no financieros. Al finalizar el periodo, el gasto total ejecutado fue de ₡326 296,6 millones, donde la mayor proporción corresponde a los gastos de naturaleza financiera con una ejecución de ₡237 857,9 millones.

A su vez, la ejecución del presupuesto no financiero alcanzó la suma de ₡88 438,7 millones, un 71,4% del monto total esperado para el 2023, donde el principal componente del gasto presentado corresponde a los gastos por transferencias ₡32 548,9 millones, remuneraciones por un total de ₡26 631,2 millones, y servicios por ₡20 333,8 millones.

## Proyectos

El portafolio institucional de proyectos constituye un medio para alcanzar los objetivos estratégicos, mediante el desarrollo de líneas de acción definidas en los ejes estratégicos del periodo. El portafolio está conformado por proyectos estratégicos y de apoyo que permiten asentar la creación de valor a largo plazo, y facilitar la toma de decisiones de las altas autoridades en el BCCR.

Al cierre del 2023, el presupuesto ejecutado en proyectos asciende a ₡3 202 millones, de los cuales ₡2 123 (66%) corresponde a bienes y servicios contratados y ₡1 079 millones (34%) están asociados al costo del recurso humano que participó en los proyectos. De conformidad con lo anterior, el esfuerzo efectivo (59 432 horas) dedicado a los proyectos del Banco Central durante el año 2023, equivale a 135 plazas a tiempo completo, lo que representa un 4,7% del total de las plazas ocupadas actualmente.

El Portafolio Estratégico del BCCR, estuvo conformado por cinco proyectos bajo la dirección de la División Gestión de Información (DGI), entre los cuales se incluyó el proyecto “*Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE)*”, que inició en agosto 2023. Adicionalmente, en el mes de julio concluyó con éxito el proyecto “*Automatización Estadísticas Comercio Exterior de Bienes (CEB)*”, según lo programado. En el primer semestre finalizó el proyecto SINPE TP de la División de Sistemas de Pago que formó parte de este portafolio.

El presupuesto anual destinado a cubrir los gastos de bienes y servicios para este portafolio fue de ₡771 millones. Al cierre de diciembre de 2023, los proyectos alcanzaron una ejecución de ₡531 millones, lo que equivale al 69,6% del presupuesto programado para este periodo. Por su parte, al gasto acumulado del personal interno que participa en estos proyectos, ascendió a ₡648 millones, lo que resulta un gasto total de ₡1 179 millones. En el siguiente cuadro se presenta el grado de avance, costos y estado de los proyectos estratégicos:

**Cuadro 2 Estado del portafolio de proyectos estratégicos según avance y costos**

Portafolio Proyectos Estratégicos																
Dependencia	Proyecto	Plazo		Estado 1/	Riesgos 2/	Proyección Desviaciones	Avance		Presupuesto en millones de colones							
		Inicio	Final				Real	Programado	Bienes y Servicios			Costo Anual Recurso Humano				
									Aprobado	Ejecutado anual	Programado					
<b>TOTALES</b>									771	531	69%	771	648			
DGI	Automatización del Cuadro de Oferta y Utilización (ACOU) 3/	ago-22	ago-24	Al Día	✓	✓	✓	59%	59%	400	290	73%	400	170		
	Indicadores Económicos a partir de Información Electrónica (IE) 4/	ene-22	dic-25	Al Día	✓	!	✓	44%	44%	0	-	-	0	272		
	Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC) 5/	ene-23	dic-26	Al Día	✓	✓	✓	25%	25%	10	0	0%	10	40		
	Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE) 6/	ago-23	dic-25	Al Día	✓	✓	✓	19%	19%	213	141	66%	213	64		
	Automatización Estadísticas Comercio Exterior de Bienes (CEB) 7/	ene-21	jul-23	Concluido	✓	✓	✓	100%	100%	81	42	52%	81	78		
DSP	Sistema Pago Electrónico para el Transporte Público (SINPE TP) 8/	nov-18	abr-23	Concluido	✓	✓	✓	100%	100%	68	58	85%	68	25		

Fuente: División Transformación y Estrategia, 2023

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 del Departamento Gestión de Riesgo y Cumplimiento.

3/ Proyecto ACOU: El proyecto ACOU avanza conforme a lo planeado, la subejecución presupuestaria principalmente se debe a un desfase en la facturación de los servicios de Outtasking, entre otros factores que se detallan en el apartado de ejecución presupuestaria, lo anterior no afecta el avance del proyecto.

4/ Proyecto IE: El proyecto avanza de acuerdo con lo planificado, cabe mencionar que durante el segundo semestre del 2023 se incorporaron nuevos funcionarios en el Área Números índices y a la reorganización de tareas del Área Encuestas Económicas. No obstante, se mantiene el riesgo de pérdida de personal capacitado debido a la diferencia salarial negativa que existe entre el proyecto y otras áreas del Banco.

5/ Proyecto CEB: El proyecto concluyó, según lo programado, en julio de 2023. Durante el IV trimestre se trabajó en el informe de cierre de proyecto, para su aprobación por parte de la Gerencia en el I trimestre 2024.

6/ Proyecto SINPE-TP: El proyecto se completó en abril de 2023 según lo planificado. En el mes de setiembre la oficina de proyectos revisó la versión borrador del informe de cierre y retroalimentó al administrador con observaciones que debían ser atendidas. La versión final del informe de cierre del proyecto fue remitida en el mes de octubre, directamente a la Gerencia por la División Sistemas de Pago. En el mes de diciembre la Gerencia remite a la División Transformación y Estrategia la versión final para la debida revisión por parte de la Oficina de Proyectos, lo anterior conforme al procedimiento establecido en la entidad, una vez revisada la versión final del informe, la Oficina de Proyectos gestionaría ante la Gerencia la solicitud de aprobación del informe de cierre.

El Portafolio de Apoyo se compone de tres proyectos en ejecución, entre los cuales se encuentra el proyecto “Implementación de una nueva plataforma en el proceso: Atención al Ciudadano”, que inició en setiembre, dos que se encuentran en estado suspendido, tres proyectos de gestión abreviada y el proyecto “Registro de Transparencia y Beneficiarios Finales (RTBF)” que concluyó en agosto de 2023.

El presupuesto anual en bienes y servicios asignado a estos proyectos corresponde a ₡3 830 millones, de los cuales se ejecutaron ₡786 millones, lo que representa un 21% de ejecución en el periodo. Por su parte, el gasto en recurso humano interno dedicado a los proyectos que conforman este portafolio fue de ₡431 millones, para un gasto acumulado anual de ₡1 217 millones. En el siguiente cuadro se presenta el estado de avance de los proyectos que integran el portafolio de apoyo.

**Cuadro 3 Estado del portafolio de proyectos de apoyo según avance y costo**

Portafolio Proyectos de Apoyo															
Dependencia	Proyecto	Gestión	Plazo		Estado 1/	Riesgos 2/	Proyección Desviaciones	Avance		Presupuesto en millones de colones					
			Inicio	Final				Real	Programado	Bienes y Servicios			Programado	Costo Anual Recurso Humano	
										Aprobado	Ejecutado anual	%			
								<b>TOTALES</b>	<b>3 830</b>	<b>786</b>	<b>21%</b>	<b>3 717</b>	<b>431</b>		
DST	Registro de Transparencia y Beneficiarios Finales (RTBF) 3/	Gestión Estándar	jul-17	ago-23	Concluido	✓	✓	✓	100%	100%	213	186	87%	213	225
DSC	Remodelación ala este Edificio Museos del BCCR 4/	Gestión Estándar	Suspendido		Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ	7%	100%	631	0	0%	631	0	
	Implementación de un Módulo para la gestión de controles del BCCR 5/	Gestión Estándar	Suspendido		Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ	4%	65%	113	0	0%	0	1	
DTE	Migración del ERP-SAP hacia S4/HANA Etapa de Implementación 6/	Gestión Estándar	abr-23	dic-24	Al Día	✓	✓	✓	63%	64%	2 702	560	21%	2 702	134
	Repositorio Institucional para Documentos Digitales de Archivo 7/	Gestión Estándar	may-23	dic-24	Al Día	✓	✓	✓	32%	32%	-	-	-	-	12
	Implementación de una nueva plataforma en el proceso: Atención al Ciudadano 8/	Gestión Estándar	sep-23	abr-24	Presenta desviación	⚠	✓	⚠	24%	36%	172	40	23%	172	11
DSC	Reglamento a la Ley General de Contratación Pública (Ley 9986)	Gestión Abreviada	ene-23	nov-23	Al Día	✓	✓	✓	100%	100%	-	-	-	-	41
DTE	Atención a Ley 9822 Reconocimiento del Lenguaje Lesco	Gestión Abreviada	ene-23	nov-23	Al Día	✓	✓	✓	100%	100%	-	-	-	-	3
FGD	Establecer la forma de aplicar el pago de seguro de depósitos del FGD	Gestión Abreviada	ago-23	mar-24	Al Día	✓	✓	✓	43%	43%	-	-	-	-	3

Fuente: División Transformación y Estrategia, 2023.

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 del Departamento de Gestión de Riesgo y Cumplimiento.

3/ Proyecto RTBF: El proyecto concluyó según lo planificado al mes de agosto 2023. Durante el IV trimestre se trabajó en la elaboración del informe de cierre del proyecto, para su posterior análisis y aprobación por parte de la Gerencia, en el primer trimestre 2024.

4/ Proyecto Remodelación ala este Edificio de Museos del BCCR: En el mes de noviembre la División de Servicios Compartidos identificó un riesgo en cuanto a las condiciones actuales de impermeabilización externa del Edificio de Museos, se planteó la situación a expertos en la materia, quienes en su informe aclararon que, proponer una impermeabilización desde la parte inferior no es factible, por lo que se propuso una solución alternativa mediante la instalación de bandejas colectoras. No obstante, la Fundación Museos informó que, para el diseño y especificaciones técnicas para la intervención, gestionaría la contratación de un profesional experto en la materia, con el fin de que emita el criterio para que sea considerado en el rediseño del nuevo alcance del proyecto, el cual deberá ser integral, incluyendo tanto el mobiliario técnico como la impermeabilización del recinto. De lo anterior, se informó a la Gerencia en diciembre del 2023. Actualmente el Banco está a la espera de recibir esa información por parte de la Fundación.

5/ Proyecto Implementación de un Módulo para la gestión de controles del BCCR: Conforme a la solicitud de cambio N°1, aprobada por la Gerencia el 22 de setiembre de 2023, se realizaron modificaciones tanto en la fecha de inicio como en la denominación del proyecto, anteriormente identificado como "Implementación módulo SAP Process Control en la gestión BCCR". La nueva fecha de inicio está programada para el segundo semestre de 2024.

6/ Proyecto Migración del ERP-SAP hacia S4/HANA Etapa de Implementación: La diferencia de 1 punto porcentual en el avance del proyecto con respecto a la programación, se debe a retrasos experimentados por el proveedor de servicios de migración en las tareas de pruebas unitarias y desarrollo de las integraciones, principalmente con SINPE.

7/ Repositorio institucional de Documentos Digitales y Archivo: El proyecto avanza conforme a lo planificado, no obstante, en el mes de diciembre, el equipo técnico asignado por la División de Servicios Tecnológicos, asesoró al equipo de proyecto sobre la necesidad de incluir en el desarrollo un recurso outtasking idóneo, que sumara mayor conocimiento y experiencia para que se desarrolle con éxito el proyecto, por lo que en el primer trimestre 2024 el equipo del proyecto trabajará en una solicitud de cambio para solicitar dicho recurso.

8/ Proyecto Implementación nueva plataforma en el proceso: Atención al Ciudadano: El proyecto inició en el mes de setiembre, se identificó la materialización de un riesgo sobre la gobernanza de la plataforma Service Now y la complejidad de la integración de las soluciones, razón por lo cual se colocó el incidente de riesgos correspondiente en el mes de octubre y fue evaluado en el mes de noviembre. Producto del análisis a este incidente se trabaja en una solicitud de cambio al proyecto que se espera se presente en el I trimestre 2024.

Proyectos de gestión abreviada: Adicionalmente, durante el periodo se realizó el seguimiento a los proyectos: "Atención a Ley 9822: Reconocimiento y Promoción de la Lengua de Señas Costarricense (Lesco)", "Implementación del Reglamento a la Ley General de Contratación Pública (Ley 9986)" y "Establecer la forma de

*aplicar el pago de seguro de depósitos del FGD". Estas iniciativas fueron clasificadas como proyectos de gestión abreviada, en virtud de su carácter perentorio e inaplazable. Al mes de noviembre se finalizó exitosamente con los dos primeros proyectos y durante el mes de diciembre, se continuó dando seguimiento al proyecto a cargo del Fondo de Garantías que debió extenderse al primer trimestre 2024, debido a la baja respuesta del sondeo de mercado realizado para adquirir los servicios de distribución del pago del seguro de depósitos en caso de la quiebra de una institución participante en el Fondo.*

## Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales

### *Riesgos no financieros*

Al 30 de noviembre de 2023, los resultados de la evaluación de los riesgos permiten concluir que el nivel de riesgo residual asociado al 95% de los procesos, proyectos, plan táctico e infraestructura tecnológica, están en los niveles de aceptación establecidos por la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica (BCCR), es decir, en niveles bajos y muy bajos. Esto implica que, en general, los controles que se aplican para mitigar los riesgos inherentes que enfrenta el Banco son suficientes y efectivos. En los casos en que los riesgos sobrepasan el rango de tolerancia, se han solicitado e implementado planes de mitigación o planes remediales, según corresponda, para lograr su atención efectiva, en aras de facilitar el logro de los objetivos institucionales, razonablemente.

El BCCR ha logrado alcanzar un nivel de madurez elevado en la gestión de riesgos no financieros, al implementar, entre otras cosas, mejoras estratégicas y procedimentales, con base en la evaluación de los riesgos.

Los Bancos Centrales deben asumir mayores riesgos en su gestión cuando se presentan situaciones de crisis que ponen en peligro el logro de sus objetivos, es decir, ante una situación que conlleve un alto riesgo de incumplimiento de objetivos, la tolerancia a ciertos riesgos específicos podría ajustarse. Esto requiere de una gestión prospectiva de riesgos. Como parte del seguimiento a los riesgos, el registro y análisis de eventos de riesgo y de incidentes se ha tornado parte integral de los procesos de la organización. El reto para la evolución de la gestión de riesgos en el Banco se mantendrá en la anticipación mediante el constante desarrollo y evaluación de escenarios de tensión.

Al cierre del período en evaluación, se identificaron 732 riesgos relevantes, los cuales tienen establecidos 3138 controles que se aplican en los procesos, la gestión de los proyectos, la administración de la infraestructura tecnológica y en la ejecución del plan táctico.

### *Riesgos financieros*

El Banco Central de Costa Rica cuenta con metodologías de medición de riesgos de crédito y riesgos de mercado aplicable a las Reservas Internacionales Netas (RIN). Ambas metodologías están basadas en un enfoque de Valor en Riesgo y apoyan las funciones de control y supervisión de los riesgos financieros. Además, se cuenta con metodología para medir el riesgo de liquidez de balance.

Los resultados registrados para el riesgo de crédito y el riesgo de mercado durante el segundo semestre 2023 se encontraron en niveles coherentes con un riesgo muy bajo.

En cuanto a la definición de los umbrales de riesgo y los niveles máximos de tolerancia del riesgo de liquidez de balance, al cierre de la evaluación se encuentran pendientes a la espera

de tener información suficiente para definir el indicador y umbrales vinculantes; no obstante, se da seguimiento quincenal. Al cierre del segundo semestre del año 2023, el BCCR presenta holgura de liquidez en dólares, principalmente por el incremento en la cartera de inversión y su conformación en activos líquidos de alta calidad.

### *Gestión de cumplimiento*

Durante el periodo se continuó con la implementación de la gestión de cumplimiento, la cual considera el Cumplimiento Normativo, el desarrollo de funciones de la Oficialía de Cumplimiento en atención a la prevención de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y delitos conexos, así como la aplicación de la Autoevaluación de Control Interno del año terminado.

La Gestión de Cumplimiento tuvo avances importantes durante el ciclo, debido a que se robusteció la gobernanza del tema mediante la elaboración de la Política de Alto Nivel de Gestión de Cumplimiento, mejoras en los perfiles de puestos que llevan a cabo la función de cumplimiento y el desarrollo de un proceso específico en el tema, lo cual en conjunto integran los temas de cumplimiento para el Banco Central de Costa Rica.

### *Riesgos estratégicos*

Para el momento de esta evaluación, se encontraba vigente el Plan Estratégico (PE) 2020-2023, estrategia formulada alrededor de seis ejes, que abordan los temas de estabilidad de precios (con estabilidad externa), estabilidad y eficiencia del sistema financiero, comunicación, transformación digital, y gobernanza corporativa y gestión del talento humano.

Se identificaron 18 riesgos relevantes, los cuales presentaron niveles de riesgo inherente muy alto, alto y medio. Una vez aplicados los controles (28), los riesgos identificados presentaron niveles de riesgo residual alto, medio y bajo.

De los riesgos relevantes identificados y evaluados, seis se encuentran en nivel residual medio y alto, es decir, fuera de los niveles de aceptación aprobados por el BCCR. Para atender esto, se están implementando planes de mitigación que permitan reducir dicha exposición.

## **Gestión Financiera**

---

A diciembre 2023 en comparación con diciembre 2022, el total de activos aumentó un 23,5%, principalmente en la categoría de efectivo e inversiones. Por otra parte, los préstamos, cuentas, intereses y comisiones por cobrar y los Aportes a Organismos Internacionales presentaron disminuciones respecto al 2022.

La variación de la categoría de efectivo e inversiones es el resultado del aumento de USD 4 668,9 millones en el saldo de las reservas internacionales netas del BCCR, las cuales pasaron de USD 8 550,0 millones al cierre del año 2022 a USD 13 218,9 millones a diciembre 2023. Los principales aspectos que contribuyeron a este incremento fueron los depósitos por las colocaciones de títulos de deuda (Eurobonos) en el Mercado Internacional por parte del

Gobierno de Costa Rica<sup>7</sup>, así como las operaciones cambiarias netas en MONEX las cuales ascendieron a USD 3 669,6 millones, otro factor relevante fueron los intereses ganados por la administración de las RIN. Estos movimientos fueron parcialmente compensados por el pago del servicio de la deuda al FLAR y al FMI.

En cuanto a los pasivos, se da incremento de ₡1 878 701,6 millones (20,3%), la cual se explica principalmente en el aumento de la emisión de deuda por ₡1 793 871,2 millones y los depósitos monetarios por ₡256 899,6 millones.

Como se puede observar el principal incremento corresponde a las emisiones de deuda que se explican mayoritariamente por traslados desde los depósitos de las sociedades monetarias y otros, las cuales han canalizado liquidez de sus depósitos para adquirir instrumentos de deuda del Banco Central. Los depósitos de Gobierno son los que explican el principal aumento en los depósitos monetarios (₡316 904,0 millones) y los demás depositantes presentan una disminución por ₡60 004,4 millones (incluye las Sociedades Monetarias de Depósito y otros depósitos monetarios).

Las disminuciones de los préstamos e intereses por pagar y los pasivos con organismos internacionales, se deben principalmente al primer pago del préstamo del FLAR (USD 137,5 millones), así como a la apreciación del colón lo cual incide en la disminución de estas partidas durante el año.

Finalmente, el cambio en el patrimonio por ₡287 113,3 millones, se origina por la pérdida contable al cierre de diciembre 2023, principalmente por la apreciación del colón respecto al dólar reflejada en la partida de las revaluaciones monetarias. Un menor impacto en el patrimonio lo representa la variación del componente patrimonial del pasivo actuarial.

Por otra parte, al mes de diciembre 2023 se presentó un resultado deficitario de -₡286 721,2 millones (a diciembre 2022 el resultado fue de -₡246 163,5 millones), que se origina principalmente por la pérdida de ₡348 589,6 millones por concepto de diferencial cambiario (revaluaciones monetarias), la cual tiene dos componentes, el de mayor peso (-₡353 320,6 millones) se origina por la apreciación del colón con respecto al USD (₡73,88 por cada USD desde diciembre 2022 a diciembre 2023), compensado en las otras monedas con respecto al dólar que presentan una ganancia por ₡4 731,1 millones.

Con respecto al resultado neto por valoración a precios de mercado de los activos financieros no derivados, es importante señalar que se obtuvo un resultado neto de las inversiones en bonos de ₡86 491,8 millones, mientras que el resultado neto del portafolio de inversiones fue de -₡20 598,9 millones.

Finalmente, el efecto neto positivo por la valoración de los instrumentos financieros derivados es de ₡2 579,9 millones. El Banco Central cuenta tanto con contratos forwards de divisas, como con contratos de futuros. En el caso de los primeros, cubren la exposición cambiaria que tiene el Banco, de ahí que por un lado se tiene una ganancia por diferencial cambiario total de ₡4 731,1 millones, mientras que, por el otro, se observa un resultado positivo de dicha función

---

<sup>7</sup> Durante el año el Gobierno utilizó estos recursos para el pago de deuda por lo tanto no permanecen en las cuentas del Banco Central

de cobertura enfocado a la exposición neta de las RIN en moneda extranjera por ₡2 752,5 millones.

En referencia a los contratos de futuros, se presentan una pérdida neta de ₡172,6 millones, originada principalmente en operaciones de gestión de la duración de las inversiones en mercados financieros en el exterior.

Como complemento al resultado contable, es importante señalar la evolución positiva que ha tenido el déficit del BCCR según la base devengado y metodología cuentas monetarias que pasó de -₡31 483,3 millones a diciembre 2022 a -₡3 765,48 millones al cierre de diciembre 2023<sup>8</sup>.

En referencia al resultado operativo, del total de otros ingresos, la partida más representativa corresponde al rubro de comisiones (90,3%), las cuales a diciembre del 2023 ascendieron a la suma de ₡74 818,4 millones, de los cuales ₡59 816,6 millones corresponde a ingresos por participación en el mercado cambiario (25% del margen de intermediación cambiaria total). Esto se explica por el aumento en el volumen de negociación de divisas que pasó de USD 27.661,54 millones al cierre del 2022 a USD 33.874,86 millones para el período 2023. Adicionalmente el margen de intermediación promedio (ganancia cambiaria) pasó de ₡7,24 a ₡7,07 por cada dólar vendido durante el período de enero a diciembre del 2022 y 2023 respectivamente. El resto de la variación de la partida de comisiones por ₡13 059,3 millones proviene de servicios del SINPE.

En cuanto a la sección de gastos, el mayor rubro corresponde a los costos asociados al personal (51,3%), el pago por servicios profesionales (11,3%), la depreciación, amortización y bajas de Propiedad, mobiliario, equipo y activos intangibles (8,9%) y el pago de los desembolsos al Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), según lo establecido en la Ley de dicha entidad (7,0%).

Lo anterior dio como resultado un efecto contable neto positivo de ₡1 617,3 millones a diciembre 2023, mientras que a diciembre 2022 se presentó un resultado neto negativo de -₡9 386,8 millones.

---

<sup>8</sup> Según información publicada en <https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20242>  
La información de diciembre 2023 corresponde a cifras preliminares.