



Colibrí chispita volcánica
(*Selasphorus flammula*)

Informe de resultados del plan- presupuesto 2025

AL 31 DE DICIEMBRE

Enero 2026



Hoja del patrimonio

Contenido

Glosario de siglas	7
Presentación.....	11
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
2.2. Resultados según el alineamiento de metas con la estrategia institucional.....	20
Gestión operativa	28
3. Resultados Plan Anual Operativo.....	29
3.1. Resultados por programa presupuestario.....	30
3.1.1. Programa 01: Estabilidad interna, externa y del sistema financiero.....	30
3.1.2. Programa 02: Seguridad del sistema financiero.....	34
3.1.3. Programa 03: Sistemas de pago y banco cajero del Estado.....	35
3.1.4. Programa 04: Gestión estratégica y de servicios internos.....	41
3.1.5. Programa 05: Supervisión y regulación	69
3.2. Ejecución y liquidación Presupuestaria	70
3.2.1. Presupuesto financiero.....	73
3.2.2. Presupuesto no financiero.....	78
3.2.3. Detalle de Subejecución	97
3.3. Gestión de costeo.....	100
3.4. Proyectos	103
3.4.1. Información general	103
3.4.2. Portafolio seguimiento de Junta Directiva	106
3.4.3. Portafolio de seguimiento de Gerencia.....	109

3.4.4.	Ejecución presupuestaria de la cartera de proyectos	112
3.5.	Sostenibilidad	115
3.5.1.	Dimensión ambiental	115
3.5.2.	Dimensión social	116
3.5.3.	Gobernanza	118
3.6.	Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales	119
3.6.1.	Riesgos no financieros.....	119
3.6.2.	Riesgos financieros	121
3.6.3.	Gestión de cumplimiento.....	121
3.6.4.	Riesgos estratégicos	122
3.7.	Alineamiento al Plan Estratégico Nacional.....	122
	Análisis de Estados Financiero.....	124
4.	Situación financiera y resultado contable del periodo.....	125
4.1.	Situación financiera	125
4.2.	Resultado contable del periodo	127
	Anexos.....	130
	Anexo 1. Resumen de incentivos salariales de funcionarios.....	131
	Anexo 2. Relación de puestos BCCR.....	136
	Anexo 3. Detalle de viajes.....	144
	Anexo 4. Dietas.....	145
	Anexo 5. Logros en el semestre de la División Servicios Compartidos.....	149
	Anexo 6. Transferencias.....	151
	Anexo 7. Procesos de contratación administrativa.....	152
	Anexo 8. Información complementaria del apartado de proyectos.....	152
	Anexo 9. Información complementaria del apartado de sostenibilidad.....	164
	Anexo 10. Litigios.....	165
	Anexo 11. Informe trimestral de modificaciones presupuestarias.....	166
	Anexo 12. Cuadro de liquidación presupuesto 2025.....	167
	Anexo 13. Ejecución presupuestaria Fundación Museos BCCR.....	167

Índice de cuadros

Cuadro 1. Aporte de la planificación operativa a la estrategia vigente	24
Cuadro 2. Aporte de los proyectos a la estrategia vigente	26
Cuadro 3. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 01.....	30
Cuadro 4. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 02.....	34
Cuadro 5. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 03.....	35
Cuadro 6. Anteproyecto DSP	37
Cuadro 7. Proyectos DSP	38
Cuadro 8. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 04.....	41
Cuadro 9. Proyecto DST	45
Cuadro 10. Anteproyectos DTE	49
Cuadro 11. Proyectos DTE	50
Cuadro 12. Proyectos DDE	56
Cuadro 13. Anteproyectos GRC.....	65
Cuadro 14. Proyectos GRC	65
Cuadro 15. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 05	69
Cuadro 16. Detalle de la composición de ingresos y gastos.....	71
Cuadro 17. Detalle de gasto trimestral acumulado.....	71
Cuadro 18. Detalle del peso de la subejecución por categoría	73
Cuadro 19. Detalle del ingreso financiero	74
Cuadro 20. Detalle gasto financiero	75
Cuadro 21. Detalle del ingreso no financiero.....	78
Cuadro 22. Detalle del gasto no financiero.....	79
Cuadro 23. Detalle de subejecución del presupuesto no financiero	81
Cuadro 24. Detalle del gasto no financiero en Servicios	82
Cuadro 25. Detalle del gasto en Gestión y apoyo	83
Cuadro 26. Detalle del gasto no financiero Materiales y suministros.....	89
Cuadro 27. Detalle del gasto no financiero Bienes duraderos	91
Cuadro 28. Detalle del gasto no financiero Transferencias.....	94
Cuadro 29. Detalle del gasto no financiero Cuentas especiales	95
Cuadro 30. Programación y ejecución no financiera por dependencia	97
Cuadro 31. Detalle de Subejecución	97
Cuadro 32. Detalle de Subejecución de gastos no financieros	98
Cuadro 33. Detalle de costeo de los servicios del BCCR por objeto de costo	100
Cuadro 34. Resumen del costo distribuido	101
Cuadro 35. Detalle del costo gestionado por el Banco por Divisiones.....	102
Cuadro 36. Detalle del costo por recurso solicitante del Banco.....	103
Cuadro 37. Clasificación de los proyectos por costo	105
Cuadro 38. Estado del portafolio de proyectos de seguimiento de Junta Directiva según avance, diciembre 2025.....	107

Cuadro 39. Estado del portafolio de proyectos de seguimiento de Junta Directiva según costos, diciembre 2025.....	108
Cuadro 40. Estado del portafolio de proyectos de seguimiento de la Gerencia según avance, diciembre 2025.....	110
Cuadro 41. Estado del portafolio de proyectos de seguimiento de la Gerencia según costos, diciembre 2025.....	111
Cuadro 42. Riesgos, planes de mitigación y controles por dependencia, al 30 de diciembre 2025	120
Cuadro 43. Resultado alineamiento con el PEN.....	123
Cuadro 44. Estado de Situación Financiera	125
Cuadro 45. Estado de Resultados	127
Cuadro 46. Resultado operativo	128
Cuadro 47. Reconocimiento de méritos para la escala básico más pluses	132
Cuadro 48. Distribución de plazas ocupadas BCCR, año 2025	136
Cuadro 49. Resumen general de la relación de puestos de plazas fijas BCCR, año 2025	139
Cuadro 50. Resumen general de la relación de puestos de plazas fijas BCCR, año 2025 según programa	141
Cuadro 51. Resumen general de la relación de puestos de servicios especiales BCCR, año 2025	143
Cuadro 52. Resumen general de la relación de puestos de servicios especiales por programa BCCR, año 2025.....	144
Cuadro 53. Sesiones en las que participaron los directores de la Junta Directiva, año 2025 .	145
Cuadro 54. Dietas pagadas a los directores de la Junta Directiva, año 2025	146
Cuadro 55. Logros por departamento- DSC (II Semestre).....	149
Cuadro 56. Transferencias realizadas, año 2025	151
Cuadro 57. Procesos de contratación administrativa, año 2025.....	152
Cuadro 58. Seguimiento metodológico de proyectos a diciembre 2025.....	153
Cuadro 59. Enlaces a los paneles de proyectos del BCCR en ejecución, por tipo de portafolio y dependencia	155
Cuadro 60. Iniciativas institucionales evaluadas en el 2025	156
Cuadro 61. Estado de los anteproyectos desarrollados durante el periodo 2025	158
Cuadro 62. Indicadores de avance de los proyectos (IAP) a diciembre 2025	161
Cuadro 63. Seguimiento a los registros de incidentes de proyectos afectados del BCCR	163
Cuadro 64 Litigios vigentes en el 2025.....	165
Cuadro 65 Cuadro liquidación presupuestaria 2025.....	167

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. Ejes de la estrategia institucional vigente	20
Figura 6. Resumen del avance del PAO en cifras 2025.....	29

Índice de gráficos

Gráfico 1. Presupuesto vigente y su relación con los ejes de la estrategia vigente	25
Gráfico 2. Ejecución presupuestaria de los ejes y su composición	25
Gráfico 3. Volumen de actividad transaccional por semestre	37
Gráfico 4. Distribución del presupuesto del BCCR por programa.....	70
Gráfico 5. Detalle del costo distribuido por mes.....	101
Gráfico 6. Costo acumulado de proyectos a diciembre 2025 por tipo de costo y portafolio.....	104
Gráfico 7. Presupuesto en bienes y servicios según asignación y ejecución por tipo de portafolio	112
Gráfico 8. Presupuesto y ejecución de proyectos BCCR en bienes y servicios en el 2025	113
Gráfico 9. Presupuesto total y ejecutado por año de los Proyectos BCCR. Incluye bienes, servicios y recurso humano.....	114

Glosario de siglas

ACI: Área de Comunicación Institucional

ACM: Automatización de las Cuentas Macroeconómicas

ADMH: Módulo de acceso a datos de deuda para la consulta automática de Hacienda Digital

AED: Alianza para el Desarrollo

AES: Administración de Esquemas de Seguridad

AI: Auditoría Interna

ASG: Ambientales, Sociales y Gobernanza

BCCR: Banco Central de Costa Rica

BCRA: Banco Central de Argentina

BEM: Bonos de Estabilidad Monetaria

BIA: Análisis de Impacto al Negocio

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

BPMN: Mapeo de procesos y notación

CAF: Banco de Desarrollo de América Latina

CAN: Custodias Auxiliares de Numerario

CAPTAC: Centro Regional de Asistencia Técnica del FMI

CCD: Crédito Directo

CDD: Débito Directo

CE: Comprobantes Electrónicos

CEA: Cuentas económicas agregadas

CFIA: Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos

CICAC: Centro de Información Conozca a su Cliente

CMC: Departamento de Calidad y Mejora Continua

CMCA: Consejo Monetario Centroamericano

CMDB: Configuration Management Database (por sus siglas en inglés)

COELSA: Cámara Compensadora Electrónica S.A.

CONAPDIS: Consejo Nacional de las Personas con Discapacidad

CONASSIF: Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero

CSI: Cuentas de Sectores Institucionales

CTI: Comité de Tecnología de Información

CTSP: Comité Técnicos de Sistema de Pago

DAJ: División Asesoría Jurídica

DAP: División Gestión de Activos y Pasivos

DDE: División de Análisis de Datos y Estadísticas

DEC: División Económica

DEG: Derecho Especial de Giros

DEP: Depósitos electrónicos a plazo

DEV: Modernización de Destrucción de Numerario

DGI: División Gestión de Información

DSC: División Servicios Compartidos

DSP: División Sistemas de Pago

DST: División Servicios Tecnológicos

DTE: División Transformación y Estrategia

DTR: Débito en Tiempo Real

EPC: Economic Policy Committee (nombre en inglés)

ERP SAP: Sistema integrado para la gestión y automatización de procesos empresariales

F5: Big IP Edge

FGD: Fondo de Garantía de Depósitos

FLAR: Fondo Latinoamericano de Reservas

FMBCCR: Fundación Museos del Banco Central de Costa Rica

FMI: Fondo Monetario Internacional

GAECC: Grupo de Análisis Estratégico y de Cambio Climático

GAFI: Grupo de Acción Financiera Internacional

GEC: Gestor Estandarizado de Comunicaciones

GER: Gerencia

GO: Gestión Organizacional

GOAP: Global Ocean Account Partnerships (por sus siglas en inglés)

GpR: Gestión para resultados

GPW: Semana Global de pagos

GRC: Departamento Gestión de Riesgos y Cumplimiento

HDDCD: Herramienta para la debida diligencia a terceros y seguimiento transaccional de clientes de Central Directo

HIBTS: Manual sobre integración de estadísticas empresariales y comerciales

IA: Inteligencia Artificial

IAF: Indicador de Alta Frecuencia

IAP: Indicador de Avance de los Proyectos

ICIO: Producto Interpaís

IE: Indicadores Económicos a partir de Información Electrónica

IEMC: Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias

IFC: Corporación Financiera Internacional (siglas en inglés)

IHDD: Implementación de una herramienta para la debida diligencia a terceros y seguimiento transaccional de clientes de Central Directo

IMAE: Índice Mensual de Actividad Económica

IMGC: Implementación de un módulo para la gestión de controles

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

IPC: Índice de Precios al Consumidor

IPM: Informe de Política Monetaria

ITSP: Índice de Transparencia del Sector Público

LAJCB: Latin American Journal of Central Banking (nombre en inglés)

LCF: Línea de Crédito Flexible

MBP: Manual de Balanza de Pagos

MCI: Meta Crucialmente Importante

MDM: Modernización de la plataforma de datos maestros

MIDPN: Modernización integral del procedimiento de destrucción de numerario del Departamento de Emisión y Valores

MIL: Mercado Integrado de Liquidez

MIPDN: Modernización integral del procedimiento de destrucción de numerario del Departamento de Emisión y Valores

MISPO: Migración de la Intranet a SharePoint online

MPA: Modernización de la plataforma para atención a usuarios del BCCR

NDE: Núcleo de Datos Empresariales

NEDD: Normas Especiales de Divulgación de Datos

NSW: Nuevo Sitio Web

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ODM: Órganos de Desconcentración Máxima

ODP: Operaciones Diferidas a Plazo

OMA: Operaciones de Mercado Abierto

PAO: Plan Anual Operativo

PB: Puntos Base

PCI DSS: Seguridad de Datos de la Industria de Tarjetas de Pago (siglas en inglés).

PE: Plan Estratégico

PEI: Plan Estratégico Institucional

PIN: Pagos inmediatos

PROGRAMA L: Entidad Libre de Efectivo

RIDDA: Repositorio Institucional para Documentos Digitales de Archivo

RIN: Reservas Internacionales Netas

RTBF: Registro de Transparencia y Beneficiarios Finales

SBD: Sistema Banca para el Desarrollo

SBN: Sector Bancario Nacional

SDDE: Sistema de Divulgación de Datos Económicos

SECMCA: Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano

SGE: Departamento Secretaría General

SIG: Sistema Integrado de Gestión

SIN: Departamento de Servicios Institucionales

SINPE: Sistema Nacional de Pagos Electrónicos

SIPA: Sistema de Interconexión de Pagos

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

TCFD: Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con el Clima

TEF: Departamento de TI Económica y Financiera

UCR: Universidad de Costa Rica

UNCTAD: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

USD: dólares estadounidenses

VaR: Valor en Riesgo

WACI: Intensidad de Carbono Promedio Ponderada (por sus siglas en inglés)

WGRM: Working Group on Reserve Management Practices

PRESENTACIÓN



Colibrí chispita volador
(*Selasphorus flammeus*)

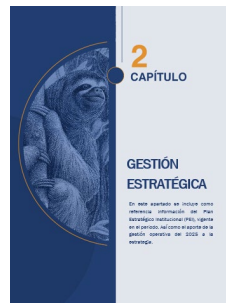
El Banco Central de Costa Rica presenta el informe de evaluación de resultados con el objetivo de rendir cuentas sobre su desempeño durante el año 2025, este está dirigido a las altas autoridades de la entidad, a la ciudadanía y al órgano rector del ordenamiento de control y fiscalización superiores de la Hacienda Pública, la Contraloría General de la República. Este informe refleja el compromiso institucional con la transparencia, la eficiencia y la mejora continua en la gestión pública.

El propósito es comunicar la ejecución de hechos relevantes en el periodo evaluado, en procura del cumplimiento de objetivos y metas previamente establecidas. Los temas abordados responden a un ejercicio interno de rendición de cuentas, tanto vertical como horizontal, concebido como un proceso integrado que permite complementar los resultados y avances alcanzados en los distintos niveles de la planificación institucional. Este tipo de prácticas contribuyen a garantizar la adecuada gestión de las operaciones, el logro de los objetivos institucionales y la eficiente ejecución de los recursos del Banco Central.

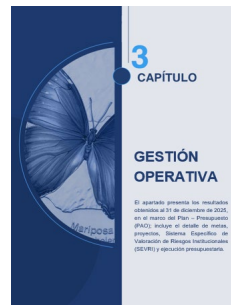
El informe está estructurado en cuatro capítulos que abarcan los resultados obtenidos al 31 de diciembre del 2025. En ellos se consideran los avances y logros de los objetivos estratégicos, metas y proyectos, la ejecución presupuestaria institucional y los resultados financieros.



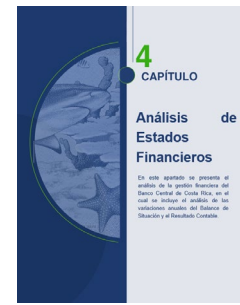
El **capítulo uno** presenta el perfil del Banco Central de Costa Rica, en el que se detallan los objetivos establecidos en la Ley Orgánica N° 7558 y su estructura organizativa.



El **capítulo dos** expone los principales elementos del Plan Estratégico (PEI) durante el periodo evaluado, así como el aporte de la planificación operativa a la estrategia.



El **capítulo tres** incluye los resultados conforme a la planificación del Plan Anual Operativo (PAO), para cada programa presupuestario. Se describe la gestión operativa y la ejecución presupuestaria, el estado de la gestión de proyectos, la gestión de sostenibilidad, la valoración de riesgos institucionales y los resultados en alineamiento con el Plan Estratégico Nacional.



El **capítulo cuatro** presenta el análisis de estados financieros del Banco Central de Costa Rica, donde se incluye el análisis de las variaciones anuales del Balance de Situación y el Resultado Contable.

Esta estructura permite identificar de manera integral los resultados alcanzados durante el periodo evaluado, según la ejecución de funciones y responsabilidades encomendadas al Banco Central de Costa Rica.

1

CAPÍTULO

PERFIL DEL BCCR

Incluye aspectos generales del Banco Central de Costa Rica; este apartado presenta el marco de referencia de la entidad y constituye un punto de partida para el análisis de la información detallada que se desarrolla en secciones posteriores.



INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

1.1. Organización

El Banco Central de Costa Rica es una institución autónoma de derecho público, con personería 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, además, 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, el presidente del Banco y, a su vez, presidente de este órgano colegiado es nombrado por el Consejo de Gobierno; el resto de los miembros, de igual forma, son nombrados por el Consejo de Gobierno, pero deben ser ratificados por la Asamblea Legislativa, en un plazo máximo de 30 días, posterior al nombramiento.

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 31 de diciembre de 2025:

Figura 2. Conformación de la Junta Directiva

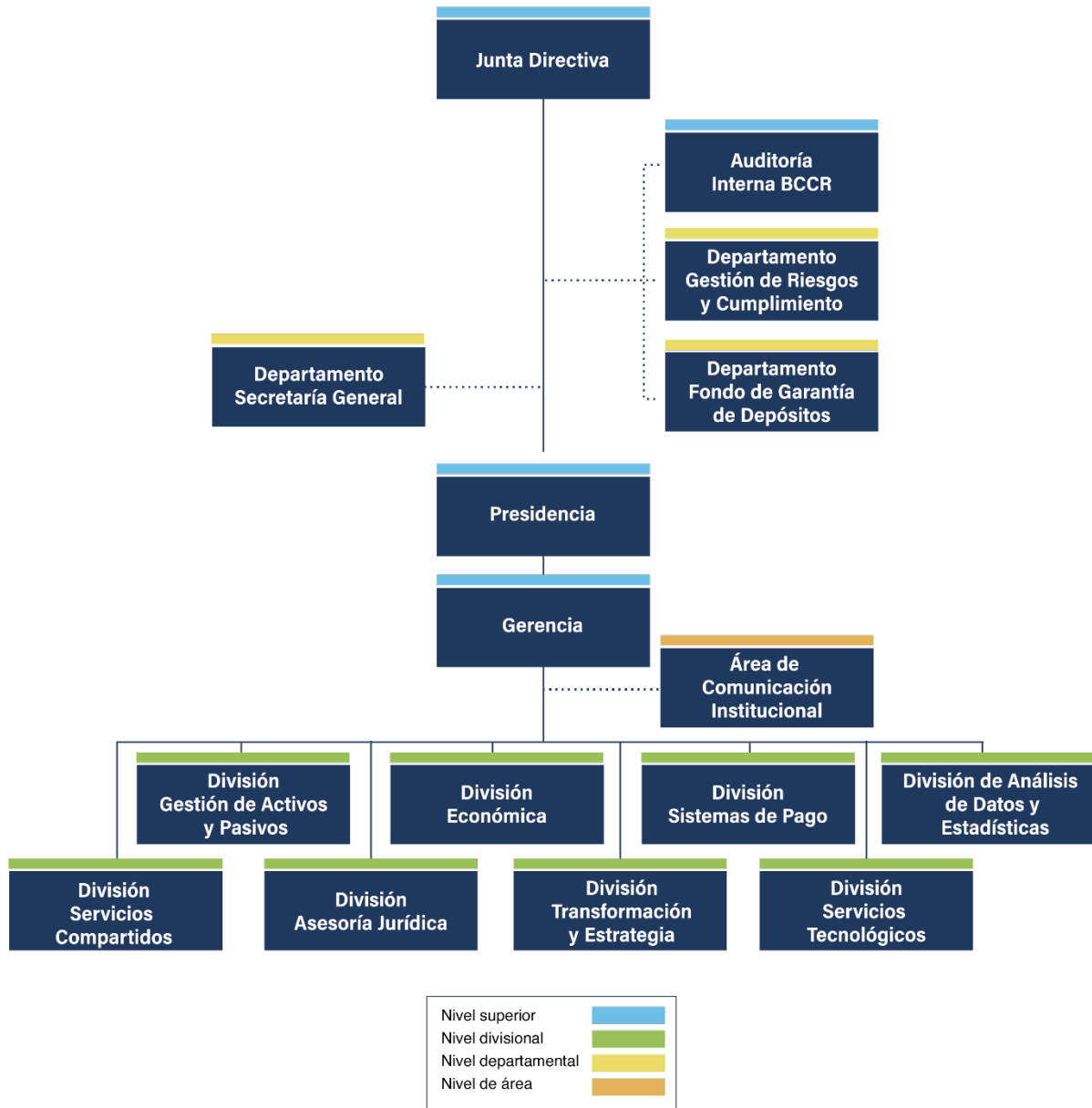


*Nombrado en el cargo de vicepresidente según el artículo 7 del acta de la sesión 6291-2025 del 27 de noviembre del 2025.

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 dependencias, así como la clasificación de puestos¹, salarios de contratación y relación de puestos, se detalla en los anexos 1 y 2 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 en el siguiente vínculo https://www.bccr.fi.cr/transparencia-institucional/InformesGestion/Resumen_recomendaciones_AI.pdf.

¹ El detalle según las escalas salariales para los puestos que no se han migrada a la columna salarial global definida por MIDEPLAN se puede observar en la página WEB del BCCR, <https://www.bccr.fi.cr/transparencia-institucional/rendici%C3%B3n-de-cuentas/informes-de-gesti%C3%B3n>.

La columna salarial global definida por MIDEPLAN para el BANCO se ubica en el siguiente vínculo, <https://www.empleopublico.mideplan.go.cr/salarios-globales>.

2

CAPÍTULO

GESTIÓN ESTRATÉGICA

En este apartado se incluye como referencia, información del Plan Estratégico Institucional (PEI) vigente. Así como el aporte de la gestión operativa del 2025 a la estrategia.



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:

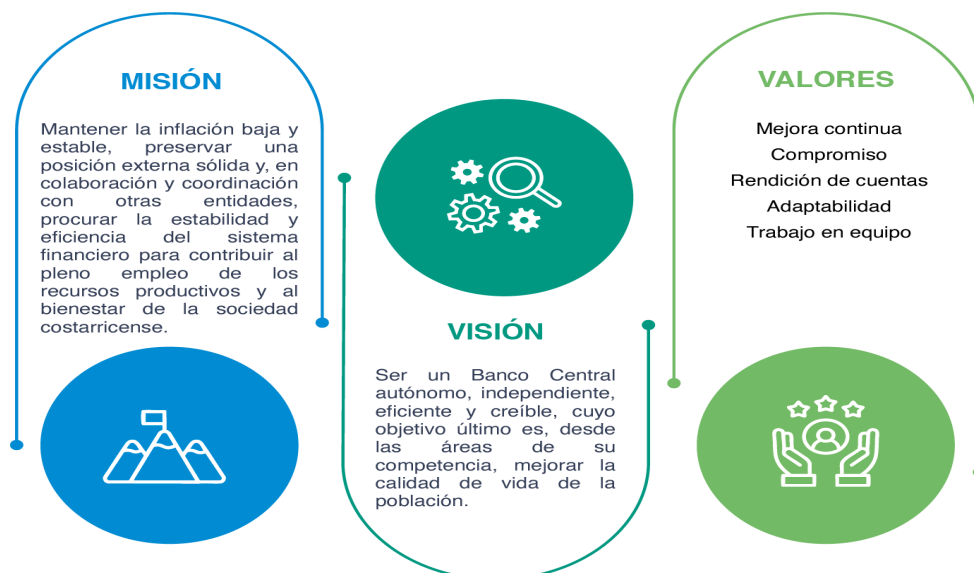
“Extender, al 30 de junio de 2025, la revisión integral del Plan Estratégico del Banco Central de Costa Rica denominado: “Nuestra estrategia 2025-2030”, aprobado en la sesión ordinaria 6200-2024, artículo 11, numeral 1, del 23 de julio del 2024.

Establecer que el proceso de formulación del Plan – Presupuesto 2026, se efectuará con los horizontes de ejecución aprobados en el Plan Estratégico 2025-2030, según lo cual, algunas líneas de acción finalizarán en el 2026.”

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, la estrategia vigente se formuló alrededor de cinco ejes, que abordan los siguientes temas: *estabilidad de precios, estabilidad y competitividad del sistema financiero, vinculación 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 del Plan Estratégico vigente.

Figura 4. Misión, Visión y Valores



Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

La entidad definió 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:

Figura 5. Ejes de la estrategia institucional vigente



Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

2.2. Resultados según el alineamiento de metas con la estrategia institucional

El Plan Anual Operativo (PAO) 2025 se formuló en alineamiento con los objetivos de la Estrategia Institucional 2025–2030. Esta alineación asegura que las acciones operativas contribuyan al cierre de brechas estratégicas y al fortalecimiento de las capacidades institucionales.

A continuación, por cada eje estratégico se presentan las acciones realizadas, orientadas a generar valor público, lo cual es clave para la gobernabilidad y la identificación de beneficios claros para la sociedad.

Eje 1: Inflación baja y estable.

El objetivo de este eje es *“Mantener la inflación baja y estable de forma coherente con la estabilidad externa de la economía”*. Según las líneas estratégicas del eje, durante el periodo, se desarrollaron labores bajo el liderazgo de la División Económica, y con la participación de la División de Análisis de Datos y Estadísticas y la División Gestión de Activos y Pasivos.

Las acciones realizadas permitieron:

1. Mantener un nivel de inflación bajo y estable, según lo establece la ley orgánica de la entidad. Este nivel estuvo por debajo del rango de tolerancia alrededor de la meta de inflación por razones no atribuibles a la postura de política monetaria, si no a factores externos fuera del rango de incidencia de esta política.
2. Contar con un nivel de reservas internacionales netas acorde con los requerimientos de la economía costarricense.
3. Cumplir con la conservación de las reservas monetarias internacionales y su liquidez necesaria. Además de esos objetivos básicos, obtener un retorno positivo en la gestión de dichas reservas.
4. Lograr una gestión adecuada en las operaciones de mercado abierto y de otros pasivos monetarios.
5. Avanzar en la identificación de mejoras al mercado de liquidez.

Eje 2. Estabilidad y eficiencia del sistema financiero

Este eje tiene como objetivo *“Promover el desarrollo de un sistema financiero estable y competitivo”*. Según las líneas estratégicas del eje, al finalizar el periodo, se desarrollaron acciones bajo el liderazgo de la División Económica, la División Análisis de Datos y Estadísticas y la División Sistemas de Pago.

Las acciones realizadas permitieron:

1. Desarrollar una metodología para la realización de pruebas de tensión de riesgo de crédito por cambio climático.
2. Desarrollar dos nuevos indicadores de riesgos físicos y riesgos de transición.
3. Aumentar la utilización de los sistemas de pago electrónicos y la reducción relativa del uso del efectivo.
4. Avanzar en el desarrollo de un plan de trabajo para determinar el costo de las transacciones de pago en Costa Rica.

Eje 3. Banco creíble y claro

El objetivo del eje indica que el banco buscará en el periodo estratégico *“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.”* Según las líneas estratégicas del eje, durante el periodo se desarrollaron acciones bajo el liderazgo de la División Gestión de Activos y Pasivos, el Departamento Fondo de Garantía de Depósitos y el Área de Comunicación Institucional.

Las acciones realizadas permitieron:

1. Capacitar a estudiantes universitarios en temas de mercados financieros.
2. Desarrollar una estrategia de comunicación al público sobre el Fondo de Garantía de Depósitos.
3. Habilitar espacios virtuales y presenciales para interactuar con la ciudadanía y brindar información del BCCR.
4. Avanzar en la gestión de la estrategia de comunicación institucional según los objetivos establecidos en el Plan Estratégico institucional 2025-2030.

Eje 4. Adaptación al cambio

El eje tiene como objetivo *“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.”* Según las líneas estratégicas del eje, al finalizar el periodo, se han desarrollado acciones bajo el liderazgo de la División Análisis de Datos y Estadísticas, la División Transformación y Estrategia y la División Servicios Tecnológicos.

Las acciones realizadas permitieron:

1. Completar la primera fase definida para la implementación del modelo de gobernanza de datos.
2. Fortalecer la colaboración entre equipos multidisciplinarios, fomentar la mejora continua, promover la agilidad organizacional, mediante la atención oportuna de las solicitudes de datos en los procesos de trabajo de producción de estadística, gobierno de datos y solicitudes de información económica.
3. Avanzar en la documentación de procesos transversales, para pasar de una gestión por silos a una gestión más integral.
4. Mejorar la estrategia para el crecimiento profesional de los colaboradores del Banco.
5. Implementar una plataforma de autoservicio de datos para el usuario.
6. Avanzar en la propuesta del diseño de una estrategia para la incorporación de la inteligencia artificial en el quehacer del Banco.²

Eje 5. Seguridad de la información

El objetivo del eje busca *“Asegurar la continuidad, oportunidad, confiabilidad y seguridad de los servicios e información que brinda el BCCR.”* Según las líneas estratégicas del eje, durante el periodo, se desarrollaron acciones bajo el liderazgo de la División Transformación y Estrategia y la División Servicios Tecnológicos.

Las acciones realizadas han permitido:

1. Documentar planes alternos de trabajo para los procesos críticos del Banco.
2. Capacitar al personal del Banco sobre la importancia del etiquetado de documentos según un plan de trabajo previamente definido.

² Este punto se incorpora al considerar el esfuerzo que se ha realizado durante el segundo semestre del año. La planificación estratégica y operativa del 2025 no incorpora por medio de una línea estratégica o meta el tema, sin embargo, dada la relevancia, impacto y velocidad del uso de la inteligencia artificial, el tema se encuentra en proceso de análisis para su inclusión en la versión de planificación estratégica que está en revisión de la Junta Directiva.

3. Adoptar un marco de mejores prácticas y un modelo arquitectónico de ciberseguridad.
4. Adoptar mejores prácticas sobre ciberseguridad, aseguramiento de procesos, riesgos, control interno, continuidad de negocio y atención de usuarios del servicio de SINPE TP como lo fue el Estándar de Seguridad de Datos de la Industria de Tarjetas de Pago (PCI DSS por sus siglas en inglés).
5. Reafirmar el compromiso del BCCR con la construcción y el mantenimiento de un entorno de confianza para los pagos electrónicos del transporte público, mediante el desarrollo y mantenimiento vigente un marco normativo de ciberseguridad especializado del ambiente PCI-DSS.

De forma transversal a la estrategia, como parte de la gestión operativa institucional se realizaron otras actividades que contribuyen al cumplimiento de los objetivos planteados en cada uno de los ejes de la estrategia BCCR. Las cuales han sido desarrolladas por la División Asesoría Jurídica, la División Servicios Compartidos, el Departamento Gestión de Riesgos y Cumplimiento, el Departamento Secretaría General. A continuación, las actividades operativas vinculadas a la estrategia permitieron:

1. Mejorar en el proceso de atención de solicitudes de criterio jurídico.
2. Trabajar en la simplificación y estandarización de procesos de la División Servicios Compartidos (DSC).
3. Brindar asesoría oportuna en temas de gestión de compras.
4. Lograr la ejecución de los planes institucionales afines a la DSC.
5. Elaborar un estudio técnico sobre las implicaciones y riesgos relacionados a los factores ambientales, sociales y de gobernanza.
6. Continuar con el desarrollo de un plan de trabajo para la gestión integral de cumplimiento.
7. Enviar con al menos dos días de anticipación los proyectos de actas a la Junta Directiva del Banco o CONASSIF.
8. Continuar con la publicación de las actas de Junta Directiva del BCCR, en la página web del Banco, en cumplimiento de la normativa vigente.
9. Implementación de la columna salarial global para los funcionarios del Banco.³

El siguiente cuadro presenta la correspondencia entre el presupuesto operativo aprobado para el año 2025 y el presupuesto ejecutado al 31 de diciembre, en función de su alineamiento y contribución a los ejes de la planificación estratégica del Banco Central de Costa Rica (BCCR). Asimismo, facilita la evaluación sobre cómo la planificación operativa del período se traduce en la asignación y ejecución de recursos para el cumplimiento de lo definido en cada eje estratégico.

Esta vinculación es fundamental, ya que evidencia cómo los recursos asignados y utilizados se orientan directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. Al integrar el planeamiento con el presupuesto, se fortalece la capacidad del Banco para priorizar iniciativas, asignar recursos de manera eficiente y asegurar que las acciones ejecutadas generen valor público en línea con los propósitos definidos.

³ La implementación de la nueva columna salarial demandó un esfuerzo significativo por parte de funcionarios de diversas dependencias de la entidad y tiene un impacto en las operaciones del Banco. Se incorpora a pesar de que la planificación estratégica y operativa del periodo no considera por medio de una línea estratégica o meta el tema.

Dicha articulación facilita el seguimiento del desempeño del Banco, al evaluar en los periodos si la ejecución presupuestaria contribuye al avance de los ejes estratégicos. De esta forma, se promueve una gestión pública más transparente, orientada a resultados y alineada con las expectativas de la ciudadanía y los mandatos institucionales.

Cuadro 1. Aporte de la planificación operativa a la estrategia vigente

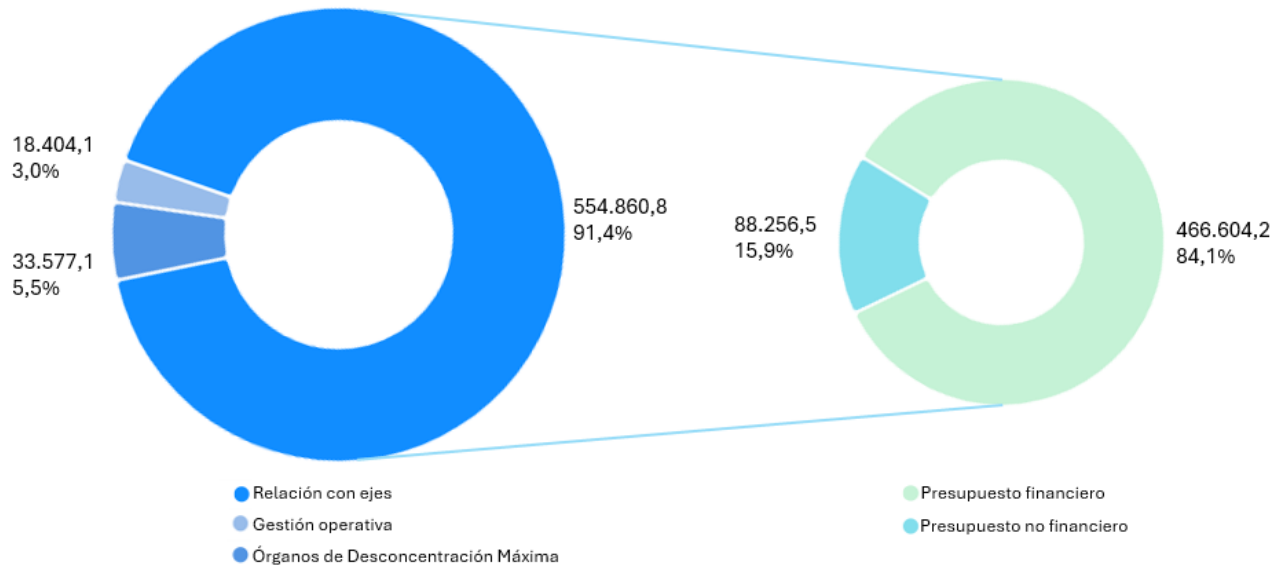
Eje	Dependencias vinculadas y cantidad de metas	Proyectos vinculados	Presupuesto vigente		Presupuesto ejecutado	
			Financiero:	No financiero:	Financiero:	No financiero:
Eje 1. Inflación baja y estable	DEC, DAP (5 metas)	ACM, IE, IEMC, SDDE	472.198,7	466.604,2	272.384,7	268.172,7
				5.594,4		4.212,0
Eje 2. Estabilidad y eficiencia del sistema financiero	DEC, DDE, DSP (4 metas)	ADMH	21.598,7		17.035,6	
Eje 3. Banco Central creíble y claro	DAP, FGD, ACI (4 metas)	GEC, IE, MISPO, MPA, CAN, NSW	1.723,2		1.362,4	
Eje 4. Adaptación al cambio	DDE, DTE, DST (5 metas)	ACM, GEC, IMGC, IAF, MISPO, MDM, MIPDN, NSW	56.361,3		44.057,0	
Eje 5. Seguridad de la información	DTE, DST (3 metas)	HDDCD, MPA	2.978,9		2.399,6	
Total, ejes			554.860,8		337.239,3	
Gestión operativa	DAJ, DSC, SGE, GRC, AI (11 metas)		18.404,1		13.410,7	
Transferencia a Órganos de Desconcentración Máxima			33.577,1		28.624,6	
Total			606.842,0		379.274,5	

Nota: Para efectos de simplificación y facilitar la lectura del presente informe, se utilizaron las siglas IMGC; HDDCD; MISPO; ADMH y NSW no oficializadas, para referirse a los proyectos mencionados. Estas siglas se emplean únicamente con fines prácticos dentro de este documento y no constituyen denominaciones formales ni oficiales de los proyectos. En caso de requerir la identificación oficial, se deberá consultar la nomenclatura completa definida por la organización.

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Según la distribución del presupuesto referida en el cuadro anterior, el siguiente gráfico permite identificar la distribución del presupuesto vinculado a los cinco ejes de la estrategia vigente al 31 de diciembre.

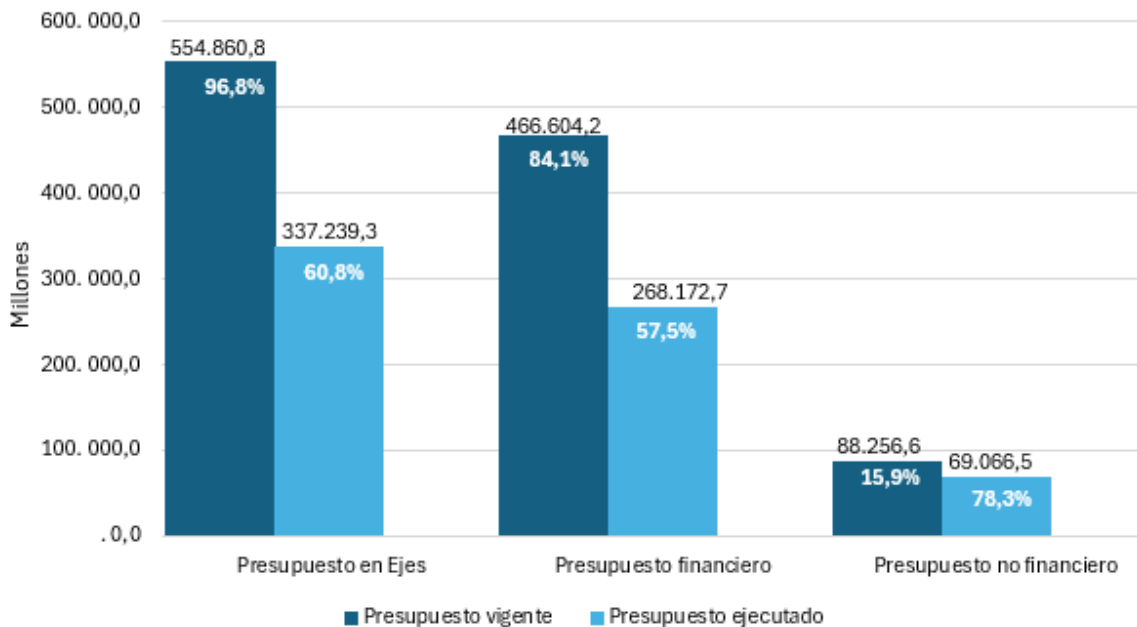
Gráfico 2. Presupuesto vigente y su relación con los ejes de la estrategia vigente



Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

El siguiente gráfico refleja la proporción del presupuesto 2025 según el aporte a los ejes de la estrategia vigente y su ejecución al cierre del periodo.

Gráfico 2. Ejecución presupuestaria de los ejes y su composición
Cifras en millones de colones



Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Otro elemento de la planificación operativa que impulsa el avance de los ejes de la estrategia son los proyectos institucionales. Durante el período, el portafolio de proyectos aportó a los diferentes ejes estratégicos del BCCR, en concordancia con el alineamiento estratégico vigente al 31 de

diciembre. El siguiente cuadro presenta el detalle de los proyectos, su vinculación con dichos ejes y el presupuesto de bienes, servicios y tiempo extraordinario para su ejecución, en alineamiento con la información brindada por el Departamento de Presupuesto de la DTE.

**Cuadro 2. Aporte de los proyectos a la estrategia vigente
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2025
Cifras en millones de colones**

Proyectos vinculados	Alineamiento con ejes	Presupuesto final aprobado	Presupuesto ejecutado ⁴
Automatización de las Cuentas Macroeconómicas (ACM).	Eje 1. Inflación baja y estable Eje 4. Adaptación al cambio	301,3	230,8
Gestor Estandarizado de Comunicaciones (GEC).	Eje 3. Banco Central creíble y claro Eje 4. Adaptación al cambio	73,7	69,6
Implementación de un módulo para la gestión de controles del BCCR ⁵ (IMGC).	Eje 4. Adaptación al cambio	0,0	0,0
Implementación de una herramienta para la debida diligencia a terceros y seguimiento transaccional de clientes de Central Directo (HDDCD).	Eje 5: Seguridad de la Información	40,5	0,0
Indicadores de Alta Frecuencia (IAF).	Eje 4. Adaptación al cambio	72,3	28,4
Indicadores Económicos a partir de Información Electrónica (IE).	Eje 1. Inflación baja y estable Eje 3. Banco Central creíble y claro	19,8	15,4
Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC).	Eje 1. Inflación baja y estable	18,6	2,1
Migración de la Intranet a SharePoint online (MISPO).	Eje 3. Banco creíble y claro Eje 4. Adaptación al cambio	227,0	155,2
Modernización de la plataforma de datos maestros (MDM).	Eje 4. Adaptación al cambio	955,6	851,4
Modernización de la plataforma para atención a usuarios del BCCR (MPA).	Eje 3. Banco Central creíble y claro Eje5: Seguridad de la Información	110,3	73,8
Modernización del servicio custodias auxiliares de numerario (CAN).	Eje 3. Banco Central creíble y claro	193,9	160,9

⁴ El presupuestado total ejecutado no 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.

⁵ **Proyecto Implementación de un módulo para la gestión de controles del BCCR (IMGC):** Originalmente se habían asignado recursos para este proyecto; sin embargo, tras un proceso de priorización de iniciativas por parte de la dependencia responsable, se decidió que durante este periodo no se utilizarían dichos recursos. Por este motivo, estos fueron redistribuidos para atender otras necesidades en diferentes proyectos.

Proyectos vinculados	Alineamiento con ejes	Presupuesto final aprobado	Presupuesto ejecutado ⁴
Modernización integral del procedimiento de destrucción de numerario del Departamento de Emisión y Valores (MIPDN).	Eje 4. Adaptación al cambio	925,3	0,0
Módulo de acceso a datos de deuda para la consulta automática de Hacienda Digital (ADMH).	Eje 2 Estabilidad y eficiencia del sistema financiero	50,0	32,1
Nuevo sitio web del BCCR, Sugese y Sugeval (NSW).	Eje 3. Banco creíble y claro Eje 4. Adaptación al cambio	394,8	50,6
Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE).	Eje 1. Inflación baja y estable	424,6	394,6
Total		3.807,6	2.065,0

Nota: Los montos que corresponden al presupuesto final aprobado y ejecutado consideran únicamente bienes y servicios y tiempo extraordinario.

En la categoría de bienes intangibles de este informe, se incluyen ₡15,6 millones asignados para la ejecución del proyecto: “Modernización de la plataforma para atención a usuarios del BCCR (MPA)”. Cabe señalar que, debido a un error por parte del equipo técnico del proyecto, estos recursos fueron registrados de forma incorrecta como gasto de operación y no se reflejan en el presupuesto del proyecto al cierre del periodo 2025.

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

El Banco Central de Costa Rica, mediante un abordaje integral para planificar y ejecutar los ejes estratégicos establecidos en el PEI, incorporó la definición de estados futuros. Estos estados permiten identificar, de una manera técnica, lo que el BCCR aspira alcanzar al concluir la estrategia. A partir de ellos, se proyecta el portafolio y las acciones necesarias para materializar la visión definida para el periodo estratégico. De esta forma, el Banco Central encauza sus esfuerzos anuales, 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.

3

CAPÍTULO

GESTIÓN OPERATIVA

El apartado presenta los resultados obtenidos al 31 de diciembre de 2025, en el marco del Plan – Presupuesto; 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), proyectos y el presupuesto del periodo. El plan contiene los elementos que establece la normativa aplicable para que el presupuesto del Banco responda a la planificación anual.

Figura 6. Resumen del avance del PAO en cifras 2025



Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

3.1. Resultados por programa presupuestario

A continuación, se presenta los resultados de cumplimiento del Plan Anual Operativo al cierre del periodo 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 31 de diciembre 2025, se muestra a continuación:

Cuadro 3. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 01 acumulado del 1 de enero al 31 de diciembre de 2025

Cifras en millones de colones

Partida	Presupuesto vigente	Ejecución al 31 de diciembre 2025	% Ejecución
0 Remuneraciones	5.159,8	4.136,5	80,2%
1 Servicios	6.573,9	4.725,5	71,9%
2 Materiales y suministros	0,5	0,0	0,0%
3 Intereses y comisiones	461.108,1	264.178,4	57,3%
5 Bienes duraderos	374,9	265,7	70,9%
6 Transferencias corrientes	12,8	6,4	50,1%
Total, No. 01	473.229,9	273.312,4	57,8%

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.

La División Económica elabora insumos que analizan la situación económica y las proyecciones de inflación y sus determinantes macroeconómicos para el horizonte de política monetaria. Asimismo, identifica los riesgos cuya materialización podría desviar la inflación respecto a la proyección central. Estos insumos son incorporados en el Informe de Política Monetaria que se publica 4 veces al año en los meses de enero, abril, julio y octubre y en las discusiones sobre el nivel de la Tasa de Política Monetaria; en el 2025 se realizan 8 reuniones de política monetaria (revisión del nivel de TPM) en enero, marzo, abril, junio, julio, setiembre, octubre y diciembre.

Para mantener una mejora continua en la producción de estos insumos, se desarrollan las siguientes investigaciones comprendidas en el Plan vigente:

- Efecto de eventos climáticos extremos sobre inflación y algunos grupos del IPC (Concluida).
- Efecto traspaso del tipo de cambio a precios (Concluida).
- Pronósticos de inflación por artículo (Concluida).
- Estimación del crecimiento en riesgo (Concluida).
- Modernización de las herramientas para el análisis de política y proyección macroeconómica⁶.
- Modelos de proyección en tiempo real del PIB⁶.
- Riesgo inflacionario asociado a eventos meteorológicos extremos⁶.

En todos los casos, las investigaciones avanzaron conforme a lo programado y no se presentaron desviaciones.

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.

Al 31 de diciembre de 2025, se presentaron los 12 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. Además, se presentaron los 4 Informes de Política Monetaria que previamente calendarizados por parte de la Junta Directiva.

Para el periodo la meta no presentó desviaciones.

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.

Se mantuvo la participación en el programa de capacitación de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano (SECMCA) sobre herramientas de modelación del riesgo de crédito por cambio climático.

Se realizaron algunas mejoras a fin de fortalecer la metodología de evaluación de impactos de eventos hidrometeorológicos y se aplicó para datos agregados del Sistema Bancario Nacional. Asimismo, dicha metodología se aplicó, en colaboración con la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), para su cartera de crédito y se obtuvieron los primeros resultados.

Aunque ya se generaron los primeros resultados, se determinó que existen oportunidades de mejora, relacionadas con la calidad de la información suministrada por la Secretaría Técnica del SBD

Es importante mencionar que, por temas de confidencialidad de la información, la aplicación de las mejoras debe ser desarrollada por los funcionarios de la Secretaría Técnica del SBD.

⁶ Investigación que trasciende al 2026.

Proyectos y anteproyectos.

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

Evaluación de Riesgos

La DEC identificó 39 riesgos relevantes y 189 controles asociados a 6 procesos relevantes. Los riesgos residuales se clasifican en niveles muy bajo (14) y bajo (25).

En la actualidad, se da seguimiento a 5 indicadores clave de riesgo; el “Índice de Auges de Crédito” registró alertas que oscilaron entre niveles bajos y muy altos. Además, el indicador “Desviación absoluta de las expectativas de inflación a 12 meses con respecto a la meta de inflación anunciada” presentó alertas en niveles muy altos. Durante el 2025, se reportaron cuatro eventos de riesgo (tres incidencias y un incidente).

División Gestión Activos y Pasivos (DAP)

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

Al cierre del año 2025 se logró un resultado de 22,1 puntos básicos, con lo cual los gestores internos y externos superaron la meta establecida mediante la implementación de estrategias activas orientadas a identificar y capturar oportunidades en productos de crédito y bonos soberanos de emisores autorizados.

Estas estrategias se fundamentaron en un análisis integral de las condiciones macroeconómicas, los diferenciales de crédito y las curvas de rendimiento, lo que permitió realizar posicionamientos tácticos y selectivos que superaron el desempeño del índice de referencia.

Este resultado evidencia la solidez técnica y la disciplina en la gestión, así como un aporte significativo al mandato de administración de las Reservas. Asimismo, se cumplió con los objetivos de preservación del capital, liquidez y retorno, dentro de los parámetros establecidos.

Con el resultado obtenido no se presentaron desviaciones en el cumplimiento de la meta.

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.

Al 31 de diciembre del 2025 se logró como resultado obtener ₡607,72 millones. Para alcanzar ese resultado se realizaron las siguientes actividades:

- Elaboración de un Plan de Deuda anual y su revisión semestral.
- Ejecución de la participación del BCCR en mercado primario según el Plan de Deuda y su revisión.

- Seguimiento de los mercados primario y secundario de manera diaria y análisis de sus comportamientos, así como de la curva soberana y los rendimientos de los proveedores de precios autorizados.
- Seguimientos periódicos de la meta.
- Reuniones con participantes de mercado.

La colocación de los BEM (Bonos de Estabilización Monetaria) fue consecuente con la postura de política monetaria del BCCR, no se presentaron desviaciones.

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.

La meta se cumplió en un 100%, ya que se logró efectuar la capacitación planteada en la meta con la participación de más 20 estudiantes universitarios. Al estudiante con mejor promedio se le invitó a efectuar una pasantía que finalizó el 30 de noviembre de 2025. Según la encuesta aplicada, los estudiantes valoraron muy positivamente el programa brindado.

No se presentaron desviaciones con respecto a la meta.

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.

La meta se cumplió en su totalidad, se logra contar con un diagnóstico del funcionamiento del mercado de liquidez. Con la entrega del informe por parte de la Corporación Financiera Internacional (IFC) sobre el estado de los mercados monetarios y sus recomendaciones de mejora. El 30 de septiembre se dio por concluida la meta.

No se presentaron desviaciones con respecto a la meta.

Proyectos y anteproyectos.

Durante el periodo de evaluación, la División Gestión de Activos y Pasivos no registró proyectos ni anteproyectos en fase de ejecución.

Evaluación de Riesgos

La DAP identificó 141 riesgos asociados a 19 procesos y estableció 490 controles para su gestión. Como resultado, los riesgos residuales se concentran en niveles bajo (111) y muy bajo (30).

La dependencia da seguimiento a 14 indicadores clave de riesgo; en particular, el indicador "Cantidad de inadmaduraciones (mensuales)" registró alertas bajas tras su ajuste en agosto.

Durante el año 2025, se reportaron 16 eventos de riesgo (13 incidencias y 3 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 31 de diciembre de 2025, se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 02 acumulado del 1 de enero al 31 de diciembre de 2025
Cifras en millones de colones

Partida	Presupuesto vigente	Ejecución al 31 de diciembre 2025	% Ejecución
0 Remuneraciones	97,7	96,7	99,0%
1 Servicios	242,4	188,7	77,8%
6 Transferencias corrientes	16,2	13,9	85,6%
Total, No. 02	356,3	299,2	84,0%

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 periodo, se logró concluir en su totalidad la estrategia de comunicación de acuerdo con las actividades programadas.

El impacto de la estrategia de comunicación presentó los siguientes resultados en el público objetivo:

- La campaña se mantuvo activa entre el 8 de septiembre y el 19 de octubre, y se consolidó un alcance superior a lo proyectado con más de 8,9 millones de impresiones y un cumplimiento promedio del 147%, lo que refleja un desempeño eficiente y sostenido en todos los medios.

El principal generador de visibilidad de información fue la plataforma Meta con más de 4,5 millones de impresiones, seguido de DV360 con más de 3,5 millones y LinkedIn con más de 919 mil impresiones. Esta combinación de plataformas permitió una cobertura integral que reforzó el posicionamiento del Fondo de Garantía de Depósitos como una herramienta confiable para la protección del ahorro.

- El rendimiento por audiencia confirmó una alta afinidad entre los públicos adultos, especialmente en los segmentos de 35 a 44 años y mayores de 55 años, los cuales registraron los mayores niveles de interacción.

En el periodo se grabó un episodio del podcast “Enfoque Central” sobre la relevancia del FGD.

Dado el cumplimiento la meta no presentaron desviaciones.

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 identificó 11 riesgos relevantes en su proceso y estableció 51 controles para su gestión. Los riesgos residuales se clasifican en niveles bajo (8), medio (2) y alto (1).

Para el riesgo que excede el umbral de tolerancia, se definieron tres planes de mitigación: contingencia de liquidez, reforma legal y revisión de acuerdos de nivel de servicio.

Durante el 2025, el FGD registró un incidente asociado a limitaciones en la generación de reportes necesarios para la gestión de riesgos financieros.

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 31 de diciembre 2025 se muestra a continuación:

Cuadro 5. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 03 acumulado del 1 de enero al 31 de diciembre de 2025
Cifras en millones de colones

Partida	Presupuesto vigente	Ejecución al 31 de diciembre 2025	% Ejecución
0 Remuneraciones	2.806,8	2.229,2	79,4%
1 Servicios	356,4	68,8	19,3%
2 Materiales y suministros	14.501,3	12.241,9	84,4%
5 Bienes duraderos	879,7	5,2	0,6%
6 Transferencias corrientes	41,2	27,0	65,5%
Total, No. 03	18.585,4	14.572,1	78,4%

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 para alcanzar⁷ 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.

Se alcanzó 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 finalizar el periodo se liquidaron un total de 909,7 millones de transacciones, que equivale a un 88,6% de la meta anual propuesta.

Este resultado contempla seis servicios de liquidación del SINPE dirigidos hacia la población como medios 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 cumplimiento de más del 90% de su meta, en tanto Sinpe Móvil registró un alcance del 84,8%.

Con respecto a la meta se presenta una desviación debido a que SINPE Móvil no logró alcanzar la cantidad de transferencias proyectadas desde el año 2023, cuando se estableció dicha meta, por razones exógenas al BCCR. Los bancos de mayor tamaño reportaron, durante el año 2024, un reajuste a la serie histórica de transferencias intrabancarias para los años 2023 y 2024, con una reducción cercana a los 25 millones de transferencias, que no ha sido ajustada en la meta vigente.

Aunado a la desviación estadística originada en el problema de registro de las transferencias Sinpe Móvil intrabancarias, para los meses de setiembre, octubre y noviembre de 2025 se reportó una disminución en la cantidad y valor de las transferencias liquidadas, asociada a los problemas de información generados con la implementación de la herramienta TRIBU-CR del Ministerio de Hacienda y la confusión generada respecto a la posibilidad de aplicar un nuevo impuesto a dichas transferencias.

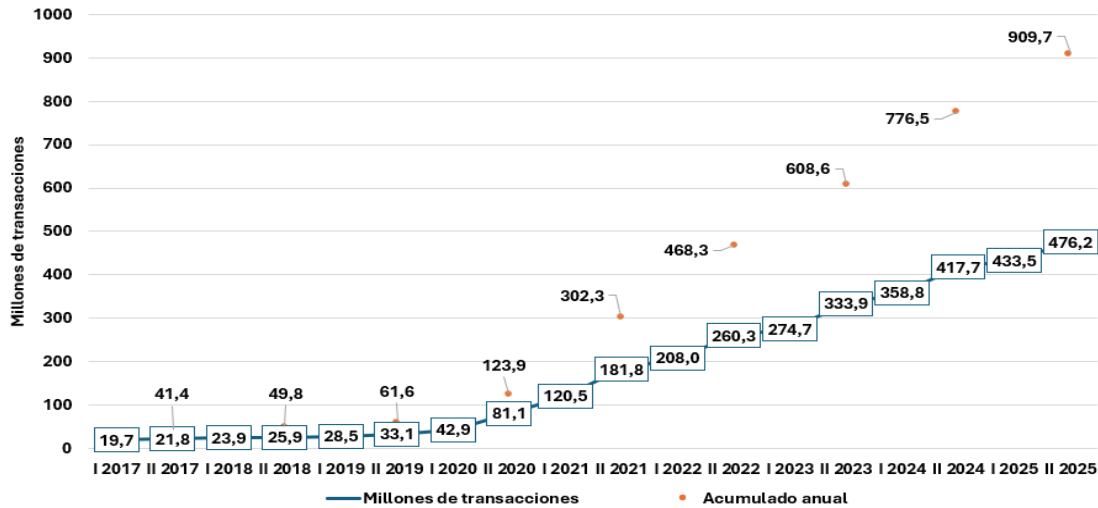
Las desviaciones reportadas no han sido un obstáculo para avanzar en la sustitución de los pagos en efectivo por transferencias electrónicas, pues se derivan de cálculos estadísticos, y no de caídas o de fallas tecnológicas de la plataforma SINPE que afecten a la disponibilidad de los servicios para la población.

El comportamiento general de la cantidad de transacciones para los servicios contemplados en la meta muestra crecimientos y no requiere de acciones correctivas que ameriten la definición de una acción estratégica por parte de la División Sistemas de Pago.

El siguiente gráfico muestra el volumen de transacciones por semestre desde el año 2017.

⁷ En el PAO 2025 el enunciado de la meta se lee [...], alcanzando los 1.027,0 millones de transacciones [...].

Gráfico 3. Volumen de actividad transaccional por semestre
Cifras en millones de transacciones



Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

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.

Se logró alcanzar un 75% del total del plan de trabajo elaborado en conjunto con la División Económica, se incluye el avance de las etapas hasta la conformación y procesamiento de la base de datos para hogares costarricenses.

No existen desviaciones significativas a la fecha. No obstante, es posible que durante los próximos meses del 2026 no se pueda avanzar de la forma esperada, debido a la falta de recurso humano en estadística en la DSP, pues con la implementación de la nueva escala salarial de la Ley General de Empleo Público, fue necesario reabrir el proceso de contratación para disponer de otro funcionario estadístico.

Proyectos y anteproyectos

A continuación, se detallan los avances en los anteproyectos y proyectos de la División Sistemas de Pago.

Cuadro 6. Anteproyecto DSP
II semestre, 2025.

NOMBRE DEL ANTEPROYECTO	OBJETIVO	DURACIÓN ESTIMADA EN 2025
Análisis de Viabilidad y Factibilidad Módulo de intercambio de datos de servicios de deuda	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 ₡324,1 millones.	7 meses
		CONCLUSIÓN ESTIMADA Julio 2025

<p>con Hacienda Digital. Inter⁸</p>	<p>Comentario de avance: El anteproyecto finalizó en el mes de julio y fue presentado a la Gerencia el mismo mes; posteriormente, fue conocido en diferentes sesiones de Junta Directiva en el mes de agosto y aprobado en la sesión celebrada el 10 de septiembre de 2025 en el acuerdo JD 6278/05.</p>
--	---

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Cuadro 7. Proyectos DSP II semestre, 2025.

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
<p>Modernización del servicio custodias auxiliares de numerario (CAN)</p>	<p>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.</p>	<p>Enero 2024</p>	<p>Julio 2025</p>
<p>Avance del proyecto al mes de julio 2025 100%</p>	<p>Comentario de avance:</p> <p>Logros: El proyecto Modernización de Custodias Auxiliares de Numerario (CAN) concluyó exitosamente en julio de 2025, tras completar las últimas tareas planificadas para ese periodo. Con ello, se formalizó la entrega y migración del servicio a la plataforma Sinpe Web. A continuación, se detallan los principales entregables finales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Módulo de Citas de Numerario: Implementado para gestionar depósitos y retiros, lo que permitió un mayor control y seguimiento de la operativa. • Calendarización de Bloqueo y Desbloqueo Temporal de Custodias: Nueva funcionalidad automatizada que, al igual que el módulo anterior, fortalece el control operativo del servicio. • Actualizaciones adicionales • Notificaciones automatizadas: Se incorporaron alertas para eventos como la eliminación o creación de operaciones calendarizadas, y cambios en la asignación de custodios o representantes locales. • Ajuste en precios de numerario del servicio MEN: Aunque el enfoque principal fue el servicio CAN, se realizaron mejoras en MEN debido a la estrecha relación entre ambos. • Actualización de estructuras de tablas en Sinpe Web. • Pruebas de seguridad y accesibilidad: Se ejecutaron pruebas de vulnerabilidad (Fortify) y de accesibilidad conforme a la Ley 7600. • Casilla de verificación de certificación Sinpe: Dirigida a custodios y representantes locales. <p><i>Mejora en desempeño del servicio</i></p> <p>Se optimizaron los tiempos de respuesta del servicio CAN mediante un nuevo componente que mantiene el sistema en estado activo, evitando errores fuera de tiempo y asegurando una respuesta adecuada a los requerimientos de los usuarios.</p>		

⁸ 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. El proyecto tiene una modificación, una vez que fue aprobado mediante acuerdo JD 6278/05, y cambia al nombre de Módulo de Acceso a Datos de Deuda para la consulta Automática de Hacienda Digital y el Objetivo del proyecto cambia por: Desarrollar un módulo que permita el acceso 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 ₡391,1 millones.

	<p>El proyecto finalizó con la migración exitosa del servicio CAN a Sinpe Web, cumpliendo los objetivos planteados y entregables definidos, dentro del presupuesto estimado. Los beneficios para la operativa del negocio incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor estabilidad, seguridad y confiabilidad del servicio CAN. • Interfaz estandarizada con Sinpe Web, que ofrece una experiencia familiar y predecible. • Mejora significativa en tiempos de respuesta y generación de reportes. • Automatización de procesos previamente manuales.
--	---

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Modernización integral del procedimiento de destrucción de numerario del Departamento de Emisión y Valores (MIPDN)	Modernizar de forma integral el procedimiento de destrucción de numerario en 33 meses con un costo de ₡1.519.592.058,22 ⁹	Enero 2025	Setiembre 2027
Avance del proyecto al mes de diciembre 2025 24%	<p>Comentario de avance: Al cierre del año 2025, el proyecto alcanzó un avance del 24%, conforme a lo planificado. Se logró publicar en SICOP el concurso para la compra de la máquina destructora de billetes; además, tras la aprobación de la solicitud de cambio en septiembre, se inició la actualización del estudio de mercado y la confección de los documentos necesarios para el proceso de compra de la máquina destinada a inutilizar la moneda retirada de circulación.</p> <p>La contratación para la remodelación del espacio donde se lleva a cabo la destrucción de billetes y compra del equipo para reforzar la seguridad, se trasladó para el periodo 2026, debido a cambios organizacionales en el área de Servicios Institucionales, lo que motivó la decisión de posponer estas actividades.</p> <p>Adicionalmente, se realizó una modificación presupuestaria para trasladar los recursos destinados a la compra de la máquina destructora de billetes de la partida 5.01.04 Equipo y Mobiliario de Oficina, en donde se consignó originalmente, hacia la partida 5.01.01 Maquinaria y equipo para la producción, con el fin de crear de manera correcta el activo para el proceso de contratación.</p> <p>Por otra parte, se identificó la necesidad de incluir en el alcance del proyecto la inutilización de la moneda que se ha retirado de circulación. En el alcance original, esta labor se consideraba como una función emergente, que no realizaba el BCCR anteriormente. Sin embargo, con el cambio del cono monetario y al amparo de las nuevas funciones asignadas en el acuerdo de la Junta Directiva 6127-2023, en donde se autoriza a la administración a ejecutar las acciones necesarias para disponer la moneda como material de desecho, así como la experiencia adquirida en procesos de contratación similares, se determinó la necesidad de contar con una máquina para inutilizar la moneda. Para esto, se presentó una solicitud de cambio que fue aprobada en setiembre de 2025.</p> <p>Como parte de esta solicitud de cambio y en atención al procedimiento correspondiente, se incluyó el incidente de riesgo 1603, vinculado al riesgo del proyecto RP0004EJ4, relacionado con posibles cambios relevantes en las políticas, estrategias o prioridades por parte de los tomadores de decisiones de alto nivel, o con la presencia de externalidades técnicas o legales</p>		

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

	imprevistas que afecten su costo, tiempo o alcance. Se realizó el análisis de riesgos correspondiente y se determinó que, una vez aprobada la solicitud de cambio, el nivel del riesgo retornaría a los límites de aceptación y no se identificaron otros riesgos que pudieran materializarse en el corto o mediano plazo.
--	--

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Módulo de Acceso a Datos de Deuda para la consulta Automática de Hacienda Digital (ADMH)	Desarrollar un módulo que permita el acceso 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 ₡391,1 millones.	Setiembre 2025	Diciembre 2026
Avance del proyecto al mes de diciembre 2025 8%	<p>Comentario de avance: Al finalizar el periodo 2025, el proyecto alcanzó un avance del 8% un 1% por encima de lo planificado, considerando la fecha de inicio.</p> <p>A continuación, se presentan los principales avances del proyecto:</p> <p><u>Servicios REX y RDE:</u> Se completó el desarrollo de ambos servicios, con ambientes de prueba listos y el documento técnico normativo denominado estándar electrónico remitido al Ministerio de Hacienda versiones 1 y 2 para revisión, una versión por cada entregable. Se solicitó retroalimentación sobre campos y funcionalidades antes de la liberación final en producción. El servicio RDD, está en proceso de atención por el equipo desarrollador.</p> <p><u>Costeo y control financiero:</u> En coordinación con el área de presupuesto, se gestionaron los cobros correspondientes, tal como se coordinó en la Adenda al “Convenio para regular las funciones de banco cajero del estado, entre el Banco Central de Costa Rica y el Ministerio de Hacienda”. Según lo acordado se cobra al cierre de cada mes mediante un oficio; tal y como se detalla a continuación: la primera factura del 22 de septiembre al 31 de octubre, la segunda factura correspondió al cobro con cierre del 30 de noviembre; y la tercera factura al cobro del mes de diciembre, calculado con base en las horas reales reportadas por el negocio y el equipo técnico.</p> <p><u>Reuniones y coordinación:</u> Se realizaron reuniones quincenales de seguimiento, con minutas firmadas y validadas por los equipos responsables del Ministerio de Hacienda y Banco Central. En estas reuniones se reportaron avances técnicos y se solicitó la validación de los entregables, así como la coordinación de la ejecución de pruebas conjuntas y el reporte mensual de cobros.</p> <p>El proyecto avanzó conforme al cronograma. No se presentaron problemas, ni riesgos durante el periodo.</p>		

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Evaluación de Riesgos

La DSP gestiona 249 riesgos relevantes asociados a 29 procesos y 2 proyectos, con 1.066 controles definidos. Los riesgos residuales se concentran en niveles muy bajo (37) y bajo (207), con exposiciones puntuales en nivel medio (3) y alto (2). Esta información excluye el proyecto “Modernización del Servicio de Custodias Auxiliares de Numerario (CAN)”, el cual se concluyó satisfactoriamente en julio de 2025.

Actualmente, se mantienen 5 planes de mitigación activos para los riesgos con exposición residual media y alta, enfocados en los procesos de gestión del SINPE-TP y en la vigilancia y administración de numerario.

La DSP da seguimiento a 13 indicadores clave de riesgo, todos ubicados en rangos de alerta muy bajos.

En 2025, la DSP reportó 39 eventos de riesgo: 32 incidencias, 1 cuasi incidente, 4 incidentes y 2 eventos se encuentran en análisis. Los incidentes fueron atendidos mediante acciones correctivas y proyectos de mejora.

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 31 de diciembre del 2025, se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 8. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 04 acumulado del 1 de enero al 31 de diciembre de 2025
Cifras en millones de colones

Partida	Presupuesto vigente	Ejecución al 31 de diciembre 2025	% Ejecución
0 Remuneraciones	30.366,0	27.013,8	89,0%
1 Servicios	30.861,4	23.701,3	76,8%
2 Materiales y suministros	426,3	221,8	52,0%
5 Bienes duraderos	8.187,5	4.633,2	56,6%
6 Transferencias corrientes	7.609,8	6.896,1	90,6%
9 Cuentas especiales	3.642,4	0,0	0,0%
Total No. 04	81.093,3	62.466,2	77,0%

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.

Como parte de la ejecución del Plan Estratégico (PE) vigente, al cierre del 2025 se contabilizaron 59 comunicados de prensa oficiales, para un promedio de casi 5 comunicados por mes sobre diferentes temas del Banco Central, 8 comunicados estuvieron relacionados con la misma cantidad de reuniones de política monetaria que se tenían programadas por parte de la Junta Directiva.

Se desarrollaron campañas informativas por medio de redes sociales (canal de WhatsApp, Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn, X (antes Twitter) y YouTube) y en canales tradicionales de televisión y radio, entre ellas destacan las siguientes:

- Campaña sobre el nuevo cono monetario.
- Campaña sobre SINPE- TP.
- Campaña relacionada con el Fondo de Garantía de Depósitos.
- Inicio en diciembre de la campaña sobre GAUDI.

Otra de las actividades realizadas consistió en el entrenamiento a voceros del Banco con el propósito de fortalecer sus capacidades y procurar que la información compartida por los voceros sea clara para públicos como la prensa y la ciudadanía.

Adicionalmente, en el periodo se lanzó la segunda temporada del pódcast Enfoque Central, por medio del cual se explican temas del quehacer institucional y entre sus objetivos está contribuir al conocimiento de la banca central y ser una vitrina educativa para todo el público.

Se participó en el desarrollo del evento para conmemorar el 75 aniversario del Banco Central de Costa Rica. Se trató de una actividad formal con una serie de exposiciones magistrales para más de 300 invitados.

En el Banco se ha impulsado fuertemente el uso de videos y productos audiovisuales para apoyar la comunicación de información oficial que se presenta en comunicados de prensa, así como videos exclusivos para las redes sociales en las que el Banco Central tiene presencia, y para la comunicación interna institucional.

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.

El resultado fue satisfactorio, se logró superar cuatro veces la meta planificada. Las actividades dirigidas a la población consideraron:

- Reuniones de política monetaria, realizadas durante los meses de enero, abril, julio y octubre.

- XVI Evento Empresarial, febrero.
- Presentación de la nueva colección de monedas de 25 colones con la temática: Lugares emblemáticos de las provincias, marzo.
- Lanzamiento de nuevas rutas de SINPE-TP, marzo y diciembre.
- Presentación de la nueva moneda de 100 colones con la temática: Swing criollo. Patrimonio cultural inmaterial, julio.
- Seminario virtual: Nuevo sitio de indicadores económicos. ¿Cómo usarlo y sacar provecho de las estadísticas del Banco Central?, julio y agosto
- Evento del 75 aniversario del BCCR, diciembre.
- Seminario virtual: El marco *Five Safes* como base para un gobierno de datos moderno y confiable. Expositor internacional: Felix Ritchie, octubre.
- Seminario virtual: Información relacionada con la actualización de las Cuentas Nacionales. Medidas distributivas, globalización y PIB cantonal, noviembre.
- Seminario virtual: De la producción al bienestar. Publicación de la revisión exhaustiva de las Cuentas Nacionales, referencia 2022, noviembre.
- Presentación de la publicación de la revisión exhaustiva de las cuentas nacionales, referencia 2022, noviembre.

Proyectos y anteproyectos

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

Evaluación de Riesgos

El ACI identificó 8 riesgos relevantes en su proceso y estableció 20 controles para su gestión. Los niveles residuales de estos riesgos se clasifican como muy bajo (4), bajo (3) y medio (1).

Para el riesgo que supera el umbral de tolerancia, se definió un plan de mitigación orientado a la protección de redes sociales institucionales.

El ACI da seguimiento a un indicador clave de riesgo - “Noticias directas de connotación negativa sobre el BCCR”, el cual ha registrado alertas en rangos muy bajo y bajo.

Durante el 2025, se registró un incidente de riesgo asociado vinculado a la inhabilitación temporal de la cuenta de Facebook del BCCR.

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.

Al cierre del periodo, la meta se cumplió en un 100%, dado que en conjunto con los departamentos Captura y Depuración de Datos e Integración y Análisis de Datos, ambos de la División Análisis de Datos y Estadística, se logró el desarrollo de la plataforma de autoservicio de datos.

Las acciones realizadas para lograr la meta fueron:

- Habilitar la plataforma de Ciencia de Datos y BI.
- Habilitar la posibilidad de formar parte de la Comunidad de Práctica de Ciencia de Datos.
- Desarrollar el proceso de carga histórica de datos de Comprobantes Electrónicos.

En el cumplimiento de la meta no se presentaron desviaciones.

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 alcance de la meta se logró en un 100%. La Dirección de Servicios Tecnológicos (DST) ha consolidado la adopción del marco de mejores prácticas del Centro de Seguridad de Internet (CIS por sus siglas en inglés), se implementaron de forma completa los 18 dominios esenciales que abarcan áreas críticas como gestión de activos, control de accesos, protección de datos y defensa frente a amenazas. Este logro ha permitido cerrar brechas identificadas, ejecutar acciones prioritarias y establecer un ciclo de mejora continua que refuerza la postura de seguridad de la organización.

De manera complementaria, se implementó exitosamente la Arquitectura de Malla de Ciberseguridad (CSMA por sus siglas en inglés), lo que integró de forma flexible y modular los componentes de seguridad institucional. Este modelo garantiza una respuesta coordinada ante amenazas, incrementa la visibilidad y el control sobre los entornos digitales, y asegura una arquitectura escalable y resiliente. Las responsabilidades definidas para este proceso se cumplieron en su totalidad, y se alineó la estrategia con los hallazgos del marco CIS.

Este avance posiciona a la organización con estándares internacionales de ciberseguridad, y fortalece la confianza y la protección de nuestros activos digitales.

En el cumplimiento de la meta no se presentaron desviaciones.

Proyectos y anteproyectos

En el periodo, como parte del proceso de análisis de iniciativas, la División Servicios Tecnológicos, presentó para análisis una iniciativa institucional que, tras su evaluación, se concluyó que deben ser gestionadas como proyecto una vez que se concluya los estudios correspondientes. Para ello, en el semestre, iniciaron las labores preliminares orientadas a la elaboración de los respectivos anteproyectos, los cuales se detallan en el anexo 8 de este documento.

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

**Cuadro 9. Proyecto DST
II 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 ₡ 1.908.201.285,85 ¹⁰	Agosto 2024	Diciembre 2026
Avance del proyecto al mes de diciembre 2025 50%	<p>Comentario de avance: Al finalizar el periodo 2025, el proyecto alcanzó un 50% de avance según cronograma. Se concluyó con el proceso licitatorio en marzo y la ejecución contractual inició en mayo. Se definió un plan de trabajo con tareas, tiempos, roles e involucrados, además de una estructura colaborativa entre la DST y la Oficina de Proyectos.</p> <p>En junio se completó la configuración e instalación de la infraestructura necesaria.</p> <p>Etapas 1 (Datos maestros):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se modernizaron herramientas de integración, calidad y administración de datos de identidad. • Se finalizaron análisis, diseño y construcción de procesos de carga. <p>Se iniciaron pruebas de extracción y carga de datos hacia la nube, sin defectos mayores. La etapa aportó insumos y arquitectura para fases posteriores.</p> <p>Etapas 2 (Replicación e interfaces):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se concluyó el análisis y diseño de replicación de datos e interfaces. • Se construyó el modelo de datos y flujos de replicación hacia BCCR. • Se entregó una primera versión de 9 interfaces a los equipos de desarrollo. • En agosto se aprobó una modificación que incorporó horas de administrador y supervisor, con impacto presupuestario menor al 1%. • En octubre se impartieron capacitaciones técnicas de los primeros módulos de la nube, grabadas para futuros recursos. <p>En cuanto a los desafíos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El avance presentó un desfase del 6% respecto al cronograma por retrasos en la contratación de recursos especiales. • El primer recurso será nombrado el 23 de febrero de 2026 y el segundo continuará su proceso de contratación en enero de 2026. • Se asignaron tareas fuera del horario regular, lo que generó riesgo por la dependencia de un solo recurso. • Las capacitaciones grabadas no permitirán certificación oficial a los nuevos recursos. • El volumen de registros en la nube exigió un rediseño de datos y revisión de procesos de integración y calidad. • Se redistribuyeron horas sin modificar el cronograma base, se mantiene la estimación inicial. <p>En el primer trimestre del año 2026, la Oficina de Proyectos, analizará el requerimiento solicitado para cubrir el trabajo de las plazas por servicios especiales, las cuales al cierre del año 2025 no se lograron concretar como parte de la contratación del proyecto.</p>		

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

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

Evaluación de Riesgos

La DST identificó 288 riesgos asociados a sus procesos relevantes y a un proyecto, de los cuales 81 corresponden a procesos, 172 a infraestructuras tecnológicas, 21 a servicios en la nube y 14 al proyecto. Para su gestión, se implementaron 1223 controles. Los riesgos residuales se concentran principalmente en niveles muy bajo (186) y bajo (97), con exposiciones puntuales en nivel medio (2) y alto (3).

Los riesgos con nivel residual medio y alto cuentan con 3 planes de mitigación en ejecución, orientados a fortalecer la arquitectura de servidores de bases de datos y a implementar la solución integral del SISE del Banco Central en el edificio Museos. Adicionalmente, se mantiene un plan de preventivo asociado a un riesgo con nivel residual bajo, vinculado al proyecto de modernización de la ciberseguridad de los servicios de GAUDÍ.

La DST da seguimiento a 4 indicadores clave de riesgo; 3 se mantuvieron en niveles de alerta muy bajos. El indicador "Incremento de incidentes críticos en producción" presentó alertas entre niveles muy bajo y medio, las cuales se monitorearon para la eventual aplicación de acciones correctivas.

Durante el año 2025, se reportaron 2 eventos de riesgo: un incidente relacionado con daños en infraestructura virtual y una incidencia asociada a amenazas derivadas de vulnerabilidades de la computación cuántica.

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.

La meta se logró en un 100%, considerado que en el Sitio de Continuidad del Negocio se oficializó la siguiente documentación:

- Análisis de Impacto al Negocio (BIA) para los procesos críticos definidos por Gerencia como parte del alcance inicial.
- Planes Alternos de Trabajo para los procesos: Administración de Reservas, Gestión del Mercado Integrado de Liquidez, Pagos locales, Pagos Internacionales, Gestión del Numerario y Análisis y Gestión del Régimen Cambiario (procesos críticos definidos por Gerencia como parte del alcance inicial).
- Adicional a los indicados en el punto anterior, se desarrollaron Planes Alternos de Trabajo para los procesos definidos como críticos para el Banco. Dichos procesos son: Asesoría en Política Monetaria, Cambiaria y Sistema Financiero, Gestión contable e información tributaria y financiera, Gestión de Política Monetaria, Gestión de Secretaría Técnica de Órganos Colegiados, Cálculo de la Tasa Básica Pasiva, Asesoría Jurídica, Publicación de datos mediante el SDDE y Planeamiento y seguimiento de las RIN.

Adicionalmente, se ejecutaron pruebas a los planes alternos de trabajo por parte de los dueños de los procesos críticos.

Se oficializó en el Sitio de Calidad los cambios al proceso de Continuidad del Negocio.

En el cumplimiento de la meta no se presentaron desviaciones.

Meta 2: Completar el ciclo de valoración integral de 14 procesos transversales, 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.

Al finalizar el 2025 se logró completar el ciclo de valoración integral de 9 procesos transversales. Mediante el trabajo con los responsables de los procesos para identificar los activos de información y en equipo multidisciplinario se evaluaron dichos activos y se consideraron temas de almacenamiento, seguridad de la información y archivística; finalmente estas características fueron llevadas a un equipo de Tecnologías de Información para configurar las herramientas y realizar la integración con el RIDDA.

Se cuenta con un avance adicional en la valoración integral de 5 procesos transversales, lo que permite determinar un avance general de un 89%.

La desviación que presenta la meta se materializó debido a que para el cierre del periodo el equipo de procesos destinó 1,5 plazas para atender el proyecto de “*Modernización de la plataforma para atención a usuarios del BCCR*”, esto mientras se completa el proceso de contratación de plazas por servicios especiales para dicho proyecto, además, se presentó la salida de un recurso por nombramiento interino y de un segundo recurso por licencia de maternidad. Esto generó un impacto en la capacidad del equipo y la entrega tardía de las 14 valoraciones de los procesos.

Meta 3: Ejecutar el 100% de las acciones definidas en el plan de trabajo institucional para habilitar la capacitación y concientización de todo el personal del Banco en el uso de la tecnología de etiquetado de documentos, con el propósito de fortalecer la preservación de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información durante todo su ciclo de vida.

Según el alcance definido la meta se cumplió en un 100%. Para ello se realizaron las siguientes actividades:

- Identificación de mejoras en el etiquetado de documentos para aprovechar la capacitación en el uso de una versión actualizada a las necesidades del Banco.
- Coordinación con el equipo de Ciberseguridad de las pruebas para la implementación de las mejoras en el etiquetado de documentos. Las pruebas resultaron positivas y únicamente quedó pendiente la definición de cómo se accede a los reportes de eventos en las etiquetas.
- Revisión de los niveles de confidencialidad, se incluyeron los controles asociados y su descripción.
- Definición del contenido para una página de ayuda con preguntas frecuentes sobre el etiquetado de documentos y coordinación con el equipo de Gestión de Información de un espacio en la intranet para brindar acceso a todo el personal.
- Actualización, aprobación, publicación y divulgación de las políticas específicas para la seguridad de la información.

- Definición de un guion para las charlas de capacitación sobre el etiquetado de documentos.
- Elaboración de la presentación para las capacitaciones sobre el etiquetado de documentos.
- Coordinación y elaboración en conjunto con el área de comunicación institucional para los videos de apoyo en la capacitación institucional (video sobre los ajustes en los niveles de confidencialidad y video sobre el uso y variación de las etiquetas en activos de información).
- Elaboración de evaluación práctica para utilizar en las capacitaciones.
- Coordinación de las capacitaciones.
- Desarrollo de las capacitaciones, las cuales se realizaron en 3 sesiones diferentes.

En el cumplimiento de la meta no se presentaron desviaciones.

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.

Al cierre del periodo la meta se completó en un 100% con la elaboración de una estrategia que no solo define las bases para el desarrollo profesional, sino que marca un hito en la forma en que se fortalecerán las competencias y capacidades clave de los colaboradores del Banco.

El proceso para la elaboración de la estrategia fue participativo: se realizaron sesiones colaborativas entre los equipos del Departamento Gestión de Talento Humano mediante metodologías como grupos focales y lluvia de ideas, lo que permitió incorporar diversas perspectivas y asegurar que la estrategia responda a las necesidades reales de cada área. Posteriormente, los resultados fueron presentados y discutidos a nivel departamental, lo que generó consensos sólidos que fortalecieron la calidad del plan. Finalmente, todo se consolidó en una presentación formal, y se garantizó la transparencia y alineación con los objetivos institucionales.

El documento final de la estrategia es una herramienta integral que contiene:

- Propósito general, que define la razón y el alcance de la iniciativa.
- Objetivos específicos, orientados a impulsar el desarrollo profesional y fortalecer competencias clave.
- Cuatro ejes estratégicos, que guían las acciones prioritarias para lograr un impacto real.
- Indicadores de éxito, que permitirán medir el avance y la efectividad de la implementación.
- Un apartado de resultados esperados, que proyecta los beneficios y logros que se alcanzarán con esta estrategia.

No se presentó desviación con respecto a la meta.

Proyectos y anteproyectos

En el periodo, como parte del proceso de análisis de iniciativas, la División Servicios Tecnológicos, presentó para análisis dos iniciativas institucionales que, tras su evaluación, se concluyó que deben ser gestionadas como proyecto una vez que se concluya los estudios correspondientes. Para ello, en

el semestre, iniciaron las labores preliminares orientadas a la elaboración de los respectivos anteproyectos, los cuales se detallan en el anexo 8 de este documento.

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

**Cuadro 10. Anteproyectos DTE
II 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 ¹¹
<p>Comentario de avance:</p> <p>Durante el 2025, el equipo de trabajo avanzó en el análisis de tres propuestas para el desarrollo del modelo tarifario: costeo actual mejorado, costos directos con componente estándar y cadena de valor con costos directos. Estos estudios evidenciaron la necesidad de una planificación del anteproyecto que requiere un mayor detalle e inclusive decisiones estratégicas que trascienden al análisis de la Gerencia y Junta Directiva del BCCR, lo que llevó a evaluar la extensión del plazo de entrega del anteproyecto, inicialmente previsto para diciembre 2025, y ahora proyectado para definirse en el año 2026 como una meta de alcance Divisional.</p> <p>A pesar de los esfuerzos realizados, los avances del anteproyecto durante el 2025 no han permitido aún definir con precisión su alcance, tiempo y costo, principalmente por la carga operativa del equipo responsable, el tiempo requerido para los análisis técnicos y la necesidad de tomar decisiones estratégicas sobre el modelo tarifario a implementar.</p> <p>En este contexto, la Oficina de Proyectos ha analizado detenidamente el desarrollo del anteproyecto y desarrollará el 2026, 2 sesiones de análisis para plantear una propuesta al equipo de trabajo, para incorporar en la ejecución de un posible proyecto, los servicios de una consultoría externa especializada en el desarrollo de estos modelos, cuyo aporte facilitaría el apoyo en la ejecución, la optimización de recursos y el fortalecimiento de la calidad de los resultados, lo anterior debido a las cargas de trabajo de las áreas técnicas involucradas en el diseño. De esta manera, se busca asegurar que el modelo tarifario se construya sobre bases sólidas y se oriente hacia una implementación estratégica, mediante un proceso robusto, funcional y ágil, capaz de adaptarse a las demandas operacionales del BCCR.</p>		

¹¹ 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 extendió al año 2025.

NOMBRE DEL ANTEPROYECTO	OBJETIVO	DURACIÓN ESTIMADA EN 2025
¹² Modernización de la plataforma para atención a la ciudadanía y entidades	Implementar una plataforma digital integral para la gestión de trámites y solicitudes de los usuarios del 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 ₡1.107,1 millones	4 meses
		CONCLUSIÓN ESTIMADA
		Julio 2025
Comentario de avance: Este anteproyecto finalizó en el mes de julio, una vez concluido fue presentado a la Gerencia, posteriormente fue conocido en diferentes sesiones de Junta Directiva en el mes de agosto y aprobado en la sesión celebrada el 10 de septiembre de 2025 en el acuerdo JD 6278/05.		

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Cuadro 11. Proyectos DTE II 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 diciembre 2025 97%	<p>Comentario de avance: Al cierre del periodo el proyecto logró un 97% de avance, se mantuvo constante para salir a producción dentro del plazo acordado, durante el periodo se logró:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la construcción del sistema durante el 2025. • Acelerar el desarrollo mediante la integración estratégica de recursos internos y tercerizados. • Superar incidentes técnicos sin afectar la fecha de salida. • Cumplir con la meta institucional de implementar el sistema antes de iniciar el periodo 2026. <p>El sistema se encuentra listo para producción, sin embargo, se decidió postergar su liberación con el fin de atender requerimientos de los usuarios relacionados con el tamaño de los documentos y los permisos en las aplicaciones Power Plattform.</p> <p>Incidentes técnicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobrescritura de flujos en el sistema de aprobación, lo que obligó a recargar y reconectar procesos. • Este incidente generó un atraso acumulado de 100 horas en el proyecto. <p>Infraestructura y alojamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • El API previsto para la nube no logró establecerse en ese ambiente. • Se decidió alojarlo en servidores del BCCR, donde finalmente se estabilizó. <p>Limitaciones de la plataforma</p>		

¹² El anteproyecto inicialmente se llamó Implementación de una plataforma en el proceso de atención al ciudadano 2.0, posteriormente se propuso el nombre Modernización de la plataforma para atención a la ciudadanía y entidades y por último se aprobó con el nombre Modernización de la plataforma de atención a usuarios del BCCR.

	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de funcionalidades jerárquicas tipo árbol que existían en SharePoint 2019, pero no en SharePoint Online. • Configuraciones básicas de Power Automate limitaron el sistema a 10 MB por documento, convirtiéndose en un factor crítico. <p>Operación y permisos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asignación de permisos a usuarios finales en formularios y en Power Automate resultó compleja. • Esto dificultó la ejecución de flujos de trabajo y la operativa normal del sistema.
--	--

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Migración de la Intranet a SharePoint online (MISPO)	Migrar el contenido documental y automatizaciones que se encuentran en la plataforma de SharePoint 2019 a SharePoint Online, con una duración máxima de 21 meses y un costo de ₡ 512.45 millones.	Agosto 2024	Marzo 2026
Avance del proyecto al mes de diciembre 2025 82%	<p>Comentario de avance: El proyecto alcanzó un avance acumulado del 82% al cierre del año y cuenta con una extensión aprobada hasta marzo de 2026. Al cierre del periodo destacan los siguientes logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se completó la migración de sitios y bibliotecas institucionales al entorno de SharePoint Online en divisiones clave del Banco Central de Costa Rica (DEC, DDE, DSP, entre otras), además de la intranet de Sugese y el avance en la migración de subsidios de la intranet de Sugef. • Se implementaron flujos estándar de aprobación y se optimizaron procesos en áreas como Pagos y Cobros, Fondo de Garantías de Depósito, Finanzas, Contabilidad, CONASSIF, Presupuesto y Relaciones Institucionales. • El equipo desarrolló soluciones automatizadas de alcance organizacional que fortalecieron la eficiencia operativa, la trazabilidad y la gestión documental. • Se trasladaron las comunicaciones internas de varias organizaciones (ASOBACEN, COOPEBACEN, sindicatos, APROBACEN) a la plataforma Viva Engage, lo que potenció la interacción y el análisis de publicaciones, funciones que la intranet ya no ofrecía. • Los flujos de aprobación del área de Calidad y Mejora Continua pasaron de Nintex a Power Automate, lo que incrementó la eficiencia operativa. • Se eliminaron componentes obsoletos y se liberaron subsitios con contenidos ajustados a las necesidades del negocio. <p>En el periodo, como desafíos destacaron los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La migración de documentos con múltiples versiones presentó limitaciones que se resolvieron mediante soluciones alternativas. • La nueva plataforma en la nube mostró restricciones en la personalización de alertas, suplidas con herramientas más completas para comunicación y estadísticas. • Obstáculos técnicos y operativos obligaron a realizar ajustes en el cronograma y presupuesto, formalizados mediante solicitudes de cambio. • La expiración de la licencia de Sharegate en agosto detuvo temporalmente las migraciones, lo que obligó a evaluar alternativas. • El presupuesto destinado a personal tercerizado requirió gestiones adicionales para garantizar la continuidad del proyecto. <p>En ciertos sitios se identificó falta de documentación y flujos en desuso, lo que generó sesiones de análisis y depuración.</p> <p>Los formularios presentaron problemas técnicos que impidieron mostrar opciones jerarquizadas, lo que afectó la experiencia de usuario; sin embargo, se ofreció una alternativa funcional a los funcionarios.</p>		

	<p>La plataforma digital mostró limitaciones en procesos automatizados con vistas extensas y restricciones en el uso de metadatos estructurados, lo que llevó a la búsqueda de soluciones alternativas.</p> <p>El desafío más crítico fue la falta de disponibilidad de recursos para realizar revisiones pendientes de los desarrollos tecnológicos. Esta situación podría retrasar la validación y entrega de resultados clave, comprometiendo el cumplimiento del cronograma y la calidad de los entregables. Garantizar la disponibilidad de recursos para estas revisiones resulta fundamental para evitar impactos negativos en el avance del proyecto.</p>
--	---

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
¹³ Nuevo sitio web del BCCR, Sugese y Sugeval (NSW)	Crear los nuevos sitios web del Banco Central de Costa Rica, Sugese y Sugeval en una plataforma robusta, ágil y segura, que atienda las necesidades de información de los ciudadanos y otros actores económicos, durante un periodo máximo de 28 meses con un costo de ₡1 361,4 millones.	Enero 2025	Abril 2027
Avance del proyecto al mes de diciembre 2025 51%	<p>Comentario de avance: Al finalizar el periodo 2025, el proyecto alcanzó un avance del 51%. Entre los hitos alcanzados, destaca la formalización de la documentación oficial y la consolidación del equipo de trabajo tras concluir exitosamente la contratación de las dos plazas por servicios especiales. Asimismo, se aprobó una solicitud de cambio para expandir el alcance, incorporando el desarrollo de los sitios web de Sugese y Sugeval. Finalmente, se adjudicó la licitación mayor para la plataforma de desarrollo.</p> <p>El mayor desafío que se presentó en el proyecto fue la inclusión, en el alcance del proyecto, de la construcción de los sitios web de Sugese y Sugeval. Estas modificaciones provocaron desviaciones en la estimación de recursos y presupuesto. Ante este escenario, se tramitó y aprobó una solicitud de cambio que permitió estabilizar el perfil de riesgo del proyecto, reintegrándolo a los niveles de aceptación autorizados.</p> <p>Como parte del proceso de solicitud de cambio, se registró el incidente de riesgo N° 1569, el cual estaba asociado a los siguientes enunciados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. RPO001IN1: estimaciones inexactas de recursos, 2. RPO003EJ3: insuficiencia de presupuesto, 3. RPO004EJ4: cambios relevantes en el proyecto. <p>Al aprobarse la solicitud de cambio mencionada estos riesgos regresaron a los límites de aceptación establecidos.</p> <p>Para el ejercicio 2026, los esfuerzos se concentrarán en la implementación técnica de los tres sitios web proyectados.</p>		

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 15 ¹⁴ meses con un costo de ₡132.093.867,60 ¹⁵ .	Abril 2025	Abril 2026

¹³ Antes de la aprobación de la solicitud de cambio el proyecto era llamado Nuevo Sitio Web del BCCR.

¹⁴ Considera el periodo de inicio del proyecto y la última solicitud de cambio

¹⁵ La redacción del objetivo responde a la documentación oficial aprobada para la ejecución del proyecto.

<p>Avance del proyecto al mes de diciembre 2025 47%</p>	<p>Comentario de avance: Al finalizar el 2025, el proyecto contó con un avance del 47%, destacó la elaboración de un plan de trabajo por parte de la empresa desarrolladora según la nueva versión en nube y la definición de los procesos a incorporar como parte de la implementación de la herramienta.</p> <p>El primer desafío enfrentado por este proyecto fue no contar con una respuesta oportuna por parte del proveedor sobre el tiempo y forma de implementación del módulo de Process Control debido a que en el anteproyecto se estimó con la versión On- Premise (en tierra) del ERP SAP, sin embargo, al momento del desarrollo del proyecto el Banco cuenta con la versión S4 HANA de dicho ERP que se encuentra en la nube, por lo que por parte del Departamento de Planeamiento y Control de Gestión incluyó el incidente de riesgo 1588 con el fin de alertar sobre la situación expuesta anteriormente.</p> <p>En el mes de agosto se planteó la necesidad de presentar una solicitud de cambio para extender el plazo del proyecto y aumentar el costo del recurso humano interno, debido a que se identificó que el equipo de implementación del módulo Process Control por parte del proveedor es el mismo que se requiere para el desarrollo del módulo de Access Control, por lo que se priorizó el desarrollo de este último debido al impacto que tiene en la mitigación de riesgos.</p> <p>Siguiendo el proceso de análisis de solicitud de cambio se incluyó el incidente de riesgo 1595 que involucró el riesgo del proyecto RP0004EJ4 relacionado con cambios relevantes en las políticas, estrategia o prioridades por parte de los tomadores de decisiones de alto nivel o presencia de externalidades imprevistas técnicas o legales que afecten su costo, tiempo o alcance, por lo que se realizó el análisis de riesgos correspondiente y se determinó que el riesgo después del evento aumenta su nivel de bajo a medio y que una vez aprobada la solicitud de cambio el nivel del riesgo retornaría a los límites de aceptación. No se identificó otro riesgo a materializarse en el corto o mediano plazo.</p>
---	---

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
<p>Modernización de la plataforma para atención a usuarios del BCCR (MPA)</p>	<p>Implementar una plataforma digital integral para la gestión de trámites y solicitudes de los usuarios del 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 ₡1.107,1 millones.</p>	<p>Septiembre 2025</p>	<p>Mayo 2027</p>
<p>Avance del proyecto al mes de diciembre 2025 18%</p>	<p>Comentario de avance: En la primera fase del proyecto se completaron las funcionalidades clave previstas para el módulo de atención de usuarios externos. Entre los principales logros se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de usuarios anónimos o aquellos cuya identidad no puede confirmarse mediante firma digital. • Autenticación con firma digital y validación de correo electrónico mediante códigos de un solo uso (OTP, por sus siglas en inglés). • Integración con sistemas internos, incluyendo los esquemas de seguridad del SINPE (AES) y la plataforma GAUDI. • Configuración de roles en el módulo de atención de usuarios internos y su interacción con otros módulos de la plataforma. • Se completó la funcionalidad de visualización de formularios de atención, adaptados según el tipo de autenticación y perfil del usuario (por ejemplo, roles asociados a SINPE, Central Directo u otros), así como en la funcionalidad para seleccionar el perfil y la entidad representada cuando el usuario tiene varias entidades registradas. 		

	<p>Se logró un progreso significativo, según lo planificado, en la configuración de la atención por parte de los agentes que incluye el escalamiento de incidentes al módulo de atención tecnológica (54%) y en la definición de estados del caso (24%).</p> <p>Sin embargo, durante el período en análisis se han enfrentado las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complejidad de los requerimientos: Algunos requerimientos resultaron ser más complejos de lo previsto, lo que implicó una inversión adicional de horas en su desarrollo. Para mitigar este impacto, se incorporaron mecanismos para replicar con mayor facilidad las configuraciones de formularios y realizar pruebas automatizadas. • Rotación de personal del proveedor: El proveedor contratado experimentó rotación de personal, generando curvas de aprendizaje sobre requerimientos previamente definidos. Como acción correctiva, se llevaron a cabo sesiones de alineamiento entre el equipo de desarrollo y el proveedor para asegurar la continuidad y comprensión de los entregables. • Dependencias externas: El proyecto depende de equipos internos del Banco que no forman parte del alcance directo, tales como Sistemas de Pago, el equipo de desarrollo TCO y el equipo responsable de la plataforma ODM (CQD). Estas dependencias han ocasionado retrasos en algunos compromisos. Para reducir el riesgo de atrasos, se ha reforzado la coordinación anticipada con dichos equipos y se han establecido mecanismos de seguimiento más estrictos. <p>Al finalizar el periodo se indica que el principal riesgo que se podría materializar, en el corto plazo está asociado al incremento temporal del equipo de desarrollo hasta el mes de marzo 2026.</p>
--	--

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Evaluación de Riesgos

La DTE identificó 176 riesgos asociados a 26 procesos y 5 proyectos, con 795 controles establecidos. Los riesgos residuales se concentran en niveles muy bajo (39) y bajo (130), con exposiciones puntuales en niveles medio (3), alto (3) y muy alto (1).

Los riesgos con niveles medio, alto y muy alto cuentan con 8 planes de mitigación, enfocados en mejoras de sistemas, gestión documental, desarrollo web, migración a la nube y la implementación de un gestor estandarizado de comunicaciones.

La DTE da seguimiento a un indicador clave de riesgo, el cual osciló entre niveles de alerta muy bajo y alto.

Durante el 2025, se registraron 17 eventos de riesgo (10 incidencias y 7 incidentes), destacándose dos incidentes asociados a los proyectos “Nuevo sitio web del BCCR, Sugese y Sugeval (NSW)” y “Migración de la Intranet a SharePoint Online (MISPO)”.

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.

La meta se completó en un 100%. Al finalizar noviembre, se aprobó por parte de la gerencia del Banco la Política Específica para la Gestión y Gobierno de Datos. Con esta actividad finalizó la primera fase de la hoja de ruta para la implementación del gobierno de datos.

En el cumplimiento de la meta no se presentaron desviaciones.

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.

Al cierre del II semestre del 2025 fueron atendidas el 95% de las solicitudes realizadas a la DDE, tanto internas como externas, específicamente en los procesos de trabajo de producción de estadística, gobierno de datos y solicitudes de usuarios de información económica, el restante 5% se encuentran analizadas y están en proceso de atención.

No se presentaron desviaciones en el cumplimiento de la meta.

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.

La meta consideraba proveer tres nuevos indicadores, como resultado se logró un 67% (2 indicadores) de cumplimiento de la meta.

Entre los principales logros se encuentran:

- Colaboración interinstitucional con Sugese, lo que fortalece el intercambio de información y capacidades.
- Se han impartido dos cursos de geoalfabetización para desarrollar competencias específicas en el uso y análisis de los datos climáticos disponibles.
- Participación dentro del grupo de consulta técnica de la iniciativa Global Shield.
- Se han cargado nuevas variables al Repositorio de Ambiente y Clima, relacionada con eventos y desastres.
- Adicionalmente, se ha evidenciado 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.

La desviación observada se explica por la falta de información con el nivel de desagregación requerido por parte de algunos informantes. Con el fin de mitigar esta situación, se han explorado e incorporado nuevas fuentes de información que permiten obtener los datos necesarios para la construcción del nuevo indicador.

Proyectos y anteproyectos

En el periodo, como parte del proceso de análisis de iniciativas, la División de Datos y Estadísticas, presentó para análisis una iniciativa institucional que, tras su evaluación, se concluyó que deben ser gestionadas como proyecto una vez que se concluya los estudios correspondientes. Para ello, en el semestre, iniciaron las labores preliminares orientadas a la elaboración de los respectivos anteproyectos, los cuales se detallan en el anexo 8 de este documento.

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

**Cuadro 12. Proyectos DDE
II 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 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.	Enero 2022	Diciembre 2025
Avance del proyecto al mes de diciembre 2025 97%	<p>Comentario de avance:</p> <p>Para el año 2025, el proyecto finalizó su desarrollo comprendido entre enero del 2022 y diciembre del 2025 con un 97% de avance total en sus productos planificados en el alcance. Para el 2025, se destacan los logros que se enlistan a continuación:</p> <p>Desarrollo de productos clave como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índices de Precios al Productor automatizados a partir de comprobantes electrónicos. • Índices de Precios de Activos Inmobiliarios, con procesos de actualización y automatización. • Índice de Gasto de Consumo, con depuración de datos fuente, estructura de ponderaciones y avances en su cálculo. • Encuesta de Expectativas Inflacionarias y Cambiarias, actualizada para fortalecer el análisis macroeconómico. • Estadísticas empresariales ampliadas, incorporando nuevas dimensiones como género, brecha salarial, concentración de ingresos y distribución geográfica. • Volumen de producción, con un complemento para el Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE). • Cálculo del tamaño de empresas, desarrollado en tres versiones (oficial, investigativa y comparativa) con base en la fórmula del MEIC. • Se logró la automatización del registro de variables económicas, mejorando la eficiencia y actualización de datos. <p>Desafíos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El principal inconveniente a lo largo del desarrollo del proyecto fue la pérdida progresiva de personal especializado, causada por diferencias salariales negativas respecto a otras plazas dentro y fuera del BCCR (el diferencial obedece a mayor proporción de plazas con categorías menores y con capacitación y capacidad para realizar trabajos complejos) • La reorganización de la División de Análisis de Datos y Estadísticas intensificó la salida de funcionarios clave, reduciendo el equipo de 26 a 15 integrantes en 2025, con bajas sostenidas a lo largo del año. • La alta rotación generó una pérdida de conocimiento acumulado, así como una menor productividad ponderada del equipo, debido a que durante la curva de aprendizaje del personal que recién ingresa, su rendimiento y aporte es significativamente menor al promedio. Se registró un impacto directo en la productividad, con una inversión no prevista equivalente al 36% de las horas totales del proyecto. • La Oficina de proyectos en conjunto con el Departamento de Riesgos y Cumplimiento brindaron asesoramiento durante el proyecto ante los desafíos antes indicados. • Efecto de los puntos anteriormente indicados generó que algunos productos planificados en el alcance debieron suspenderse, como el modelo integrado de empleo y salarios, el 		

	<p>índice de precios de insumos para la construcción, la estandarización del régimen de comercio y el procesamiento de declaraciones de servicios importados. Luego de un análisis interno, estos productos serán atendidos mediante operativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desde el momento en que se identificó el riesgo de pérdida gradual de personal, se mantuvo una gestión activa. • Aunque las horas de trabajo se mantuvieron de acuerdo con la planificación, el avance en productos fue menor debido a la curva de aprendizaje del nuevo personal, generando una brecha entre esfuerzo invertido y resultados obtenidos. <p>El administrador de proyecto indicó que si bien, el proyecto no logró concluir la totalidad de los productos previstos, se considera que, en una respuesta dicotómica es válido afirmar que el objetivo general fue alcanzado. Esto gracias a medidas de mitigación como la rotación de personal, jornadas extraordinarias, la gestión activa del cronograma y reubicación de productos. Estas acciones hicieron posible completar la mayor parte de los entregables planificados y aportar significativamente a la relevancia y valor de los índices derivados de la información electrónica.</p> <p>En este contexto, se desarrollaron indicadores económicos de alto valor y se incorporaron indicadores adicionales cuya oportunidad resultaba apremiante, lo cual amplió el alcance analítico originalmente considerado, dando respuesta a necesidades emergentes de información. Asimismo, el proyecto permitió fortalecer el componente estadístico de los indicadores económicos, con la generación de productos que aseguran la continuidad en la producción de información confiable y de calidad, y que a su vez refuerzan la capacidad para ofrecer estadísticas más oportunas, precisas y robustas</p>
--	--

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC)	Integrar las metodologías de compilación de las estadísticas monetarias y crediticias, mediante el uso de microdatos y herramientas tecnológicas, en un tiempo no mayor a 48 meses y con un costo de ₡408,5 millones.	Enero 2023	Diciembre 2026
Avance del proyecto al mes de diciembre 2025 68%	<p>Comentario de avance: El proyecto alcanzó un avance acumulado del 68% al cierre del año, en el cual destacan los siguientes logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolló indicadores por entidad en el sistema GEE, tanto en moneda nacional como extranjera (original y colonizada). Estos indicadores constituyen la base para la elaboración del formulario estandarizado de entidades supervisadas por Sugef, alineado con la metodología del Fondo Monetario Internacional (FMI). • Se completó el formulario estandarizado para Sugef, un hito clave que permite uniformar la captura de datos y mejorar la calidad de las estadísticas financieras. • Se avanzó en la creación de indicadores sectorizados, que fortalecen la capacidad analítica y sirven como insumo para informes internacionales. • Se realizaron procesos de compilación, revisión y depuración de cifras por entidad y grupo de intermediarios, con la aplicación de metodologías que aumentaron la precisión y el nivel de detalle de las estadísticas publicadas. • Se gestionó incoherencias en el servicio ESF-inversiones, las cuales fueron notificadas formalmente al Departamento de Captura de Datos Económicos y se propusieron soluciones temporales para mitigar impactos. • Se planificó mejoras en el sistema GEE que se comenzaron a implementar a partir de noviembre con el objetivo de reducir problemas recurrentes de recálculo, asegurar mayor estabilidad en la creación y edición de indicadores y tener las herramientas 		

	<p>suficientes para resolver posibles incidentes relacionados con el funcionamiento del sistema.</p> <p>En el periodo, como desafíos destacaron los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La actualización del catálogo CIU versión 4 realizada por Sugef en la estadística de crédito por actividad económica no resultó congruente con la información recibida directamente de los intermediarios financieros al BCCR. Ante esta situación, se decidió continuar con el esquema actual de recepción de información y cálculo de datos, con el fin de preservar la calidad de las estadísticas publicadas. • Durante 2025 se mantuvo un riesgo legal latente relacionado con el acceso y uso de información crediticia entre el BCCR y la Sugef. Aunque dicho riesgo no llegó a materializarse y fue resuelto en el ámbito legal, al cierre del periodo se está a la espera de las medidas administrativas que permitan habilitar la información requerida. • La administradora del proyecto enfrentó limitaciones de tiempo y una sobrecarga operativa derivada de la reducción del equipo al que pertenece, lo que disminuyó su disponibilidad para atender tareas propias del proyecto. Otro factor clave que incidió en el avance del proyecto, fue la ausencia temporal de un recurso entre mayo y julio, lo que afectó la dedicación en tareas importantes. • En setiembre y octubre se registraron al menos dos incidentes en el sistema GEE que afectaron la verificación de datos y la edición de indicadores. Aunque fueron resueltos rápidamente, la lógica del sistema provoca que este tipo de fallos se repitan con frecuencia, lo cual genera interrupciones en el proceso. • Persistieron incoherencias en la clasificación de inversiones y se identificó la necesidad de realizar ajustes en la herramienta CTG, lo que implicó esfuerzos adicionales y retrasos en la obtención de estadísticas confiables.
--	---

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE)	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. ¹⁶	Agosto 2023	Marzo 2026
Avance del proyecto al mes de diciembre 2025 95%	<p>Comentario de avance: Al cierre del año, el proyecto alcanzó un 95% de avance, para completar exitosamente la fase de desarrollo tecnológico. Entre los principales hitos alcanzados en el periodo destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finalización de los cuadros de indicadores económicos integrados al sitio web, junto con las pruebas finales de aceptación de usuario para la puesta en marcha del nuevo portal. • Publicación y habilitación a los usuarios del sitio web de indicadores económicos. • Implementación del sitio interno para la administración de indicadores por parte de los funcionarios del BCCR. • Lanzamiento de la aplicación móvil Indicadores Económicos (Android y iOS), que facilita y amplía el acceso a la información. 		

¹⁶ La redacción del objetivo responde a la documentación oficial aprobada para la ejecución del proyecto.

	<ul style="list-style-type: none"> • Migración de las bases de datos de indicadores al GEE, lo que consolida la fuente oficial para el repositorio de indicadores. • Liberación de la funcionalidad de conversión de unidades de medida en el SDDE. • Análisis para definir la cantidad de series en cuadros normales MIL y Monex. • Corrección de inconsistencias en la consulta de cuadros desde la vista previa y en el almacenamiento de series de tiempo. • Desempeño destacable en el desarrollo tecnológico por el equipo de trabajo, que se refleja en la eficiencia para la ejecución y pruebas realizadas en los entregables. • Administración apropiada del proyecto mediante la actualización oportuna de documentación oficial, cronogramas, informes, métricas y gestión de riesgos, que garantizó el orden y transparencia en el desarrollo del proyecto a lo largo del año.
--	---

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Automatización de las Cuentas Macroeconómicas (ACM)	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. ¹⁷	Agosto 2024	Diciembre 2026
Avance del proyecto al mes de diciembre 2025 41%	<p>Comentario de avance: Al finalizar el IV trimestre del año, el proyecto alcanzó un 41% de avance de acuerdo con lo planificado. Se terminaron los entregables: Elaborar cuentas de sector institucional (CSI) (procesamiento y mejoras en rendimiento, elaborar cuentas Matrices y CSI con reglas de igualdades y visualizar cuentas Matrices y CSI (jerarquización de códigos), Cuentas Económicas Agregadas en un nuevo ambiente de producción. Finalizó el nuevo flujo que impulsa el cálculo extrapolado para las actividades económicas, con el fin de mejorar la oportunidad de la información en caso de ser necesario, el desarrollo de un nuevo módulo de reglas de igualdades para el cierre de matrices en el sistema, se liberó en producción el entregable para elaborar las CSI y se concluyó con la funcionalidad para elaborar cuentas Matrices y CSI con reglas de igualdades entre catálogos de una misma celda y se logró aplicar mejoras relacionadas con el uso del sistema.</p> <p>Además, se implementaron y liberaron, mejoras y actualizaciones en el procesamiento de las subcuentas, en el rendimiento del sistema, para la gestión de bloqueo, y registros de errores de las subcuentas, 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.</p> <p>Asimismo, se realizaron pruebas de aceptación relacionadas con la migración del servidor de cuentas económicas agregadas (CEA), las cuales cumplieron los requerimientos establecidos.</p> <p>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.</p> <p>En el periodo, como desafíos destacaron los siguientes temas:</p>		

¹⁷ La redacción del objetivo responde a la documentación oficial aprobada para la ejecución del proyecto.

	<p>En el segundo semestre se debió hacer un ajuste en el cronograma del proyecto como resultado de 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.</p> <p>No se identificaron riesgos relevantes cuya materialización se proyecte más allá del año 2025.</p>
--	---

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Indicadores de alta frecuencia (IAF)	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 ¹⁸ millones en un periodo de 20 meses.	Octubre 2025	Mayo 2027
Avance del proyecto al mes de diciembre 2025 9%	<p>Comentario de avance: El proyecto inició en el mes de octubre, al cierre del IV trimestre del 2025, presentó un porcentaje de avance del 9%.</p> <p>Durante el periodo se consolido el equipo de trabajo y las labores administrativas concernientes a la gestión del proyecto, a su vez se capacitó al equipo para la puesta en marcha y desarrollo del proyecto.</p> <p>En relación con el progreso de los productos del proyecto, se destaca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La creación de un mecanismo para asignar identificadores anónimos a los agentes económicos en la emisión y recepción de comprobantes electrónicos (CE), que garantiza privacidad y trazabilidad de la información. • Se desarrolló un proceso para clasificar direcciones de emisores en categorías ambiguas y genéricas, que habilita el uso de modelos de aprendizaje automático. • Se consolido el cálculo del consumo intermedio de las unidades jurídicas que reportan compras en CE para los años 2022-2023. • Se incorporo y verifico aproximadamente 436.000 direcciones de emisores (2023), con asignación de provincia, cantón y distrito. • Se habilito el acceso a datos consolidados del consumo intermedio (2022-2023). • Se dio la liberación del primer entregable del proyecto, enfocado en indicadores de producción de alta frecuencia para 2022-2023. <p>En el periodo, como desafíos destacaron los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El procesamiento de datos se vio limitado por la capacidad computacional disponible en el ambiente de trabajo. Para atender esta situación se realizaron reuniones con los equipos de TI, con el fin de planificar y optimizar el uso de los recursos tecnológicos. • La publicación de datos presentó dificultades derivadas de la arquitectura de acceso a la información. Este reto fue abordado mediante la coordinación con funcionarios de la División de Tecnologías de Información y la División de Análisis de Datos y Estadísticas, para resolver la situación y garantizar la disponibilidad de los datos. 		

¹⁸ La redacción del objetivo responde a la documentación oficial aprobada para la ejecución del proyecto.

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> Se enfrentaron obstáculos en el acceso a la información dentro de las zonas de trabajo, ocasionados por la creación de nuevos grupos de seguridad. Tras coordinar con los responsables de su implementación, se logró habilitar el acceso requerido y se aseguró la continuidad de las labores. |
|--|---|

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Evaluación de Riesgos

La DDE identificó un total de 63 riesgos relevantes asociados a sus tres procesos y cinco proyectos, de los cuales 18 corresponden a procesos y 45 a proyectos. Para su gestión eficiente, se definieron 306 controles específicos. Como resultado de la aplicación de dichos controles, el nivel de riesgo residual se clasifica en: muy bajo (3), bajo (51), medio (6), alto (1) y muy alto (2).

En los casos en que los riesgos excedieron el umbral de tolerancia establecido, se implementaron seis planes de mitigación, principalmente vinculados a proyectos en ejecución. Destacan los proyectos “Indicadores Económicos a partir de Información Electrónica (IE)” y el “Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE)”. En particular, el proyecto IE presentó un nivel de riesgo residual fuera de los parámetros de aceptación, asociado a la rotación del equipo de trabajo; no obstante, se adoptaron medidas preventivas que permitieron avanzar en el desarrollo de la mayoría de los productos estratégicos programados, conforme a los recursos disponibles.

Como indicador clave de riesgo, la DDE da seguimiento al “Saldo de Reservas Internacionales Netas (RIN)”, el cual se ha mantenido en niveles de alerta muy bajos.

Durante el 2025, se registró una incidencia relacionada con la restricción de tiempo de la persona administradora del proyecto “Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (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 Medidas de Predicción (MP) que orientan las acciones de cada Departamento de la DSC, cada departamento reportó mensualmente su cumplimiento, en la matriz de seguimiento establecida para estos efectos.

Producto de las acciones realizadas durante el periodo en evaluación 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 incluyen en detalle los logros alcanzados durante el II semestre del 2025, tanto a nivel divisional como por cada departamento.

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

Proyectos y anteproyectos

En el periodo, como parte del proceso de análisis de iniciativas, la División de Servicios Compartidos, presentó para análisis dos iniciativas institucionales que, tras su evaluación, se concluyó que deben ser gestionadas como proyectos una vez que se concluya los estudios correspondientes. Para ello, en el semestre, iniciaron las labores preliminares orientadas a la elaboración de los respectivos anteproyectos, los cuales se detallan en el anexo 8.

Evaluación de Riesgos

La DSC identificó 140 riesgos asociados a 28 procesos y estableció 777 controles para su gestión. Los riesgos residuales se concentran en niveles muy bajo (34) y bajo (102), con exposiciones puntuales en nivel medio (3) y alto (1).

Se definieron cinco planes de mitigación para los riesgos fuera de tolerancia.

La DSC da seguimiento a 5 indicadores clave de riesgo de periodicidad trimestral. El indicador “Atención de incidentes de la plataforma HCM y SFSF” presentó alertas en nivel medio, mientras que los restantes indicadores —“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”—, se mantuvieron en niveles de alerta muy bajos.

Durante el 2025, la DSC registró 14 eventos de riesgo, clasificados en 10 incidencias y 4 incidentes, asociados al incumplimiento de la normativa en la gestión de activos, a la pérdida de conexión del SISE y a aspectos de seguridad del edificio de Museos.

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.

Al 31 de diciembre del 2025 el resultado de la atención de solicitudes de criterio jurídico fue de un 95%. Para el logro de esta meta se llevaron a cabo reuniones semanales entre las jefaturas y la dirección, se da seguimiento al vencimiento de cada uno de los criterios y se establecen las fechas en que debían trasladarse los borradores a revisión por parte de cada uno de los abogados.

Adicionalmente, se incluyeron fechas clave como alerta de vencimiento para cada una de las tareas en la herramienta de seguimiento.

Estas acciones permitieron obtener un resultado aceptable de cumplimiento en esta Meta, se atendió un alto porcentaje de solicitudes dentro del plazo establecido en la meta.

Del total de solicitudes recibidas, solamente un 5% fue atendido fuera del plazo propuesto en la meta. Esta desviación obedece a la atención de solicitudes urgentes (con plazos mucho menores al indicado en la meta).

Cabe mencionar, que las solicitudes atendidas fuera de plazo no tuvieron repercusiones relevantes para los usuarios de la DAJ.

Proyectos y anteproyectos

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

Evaluación de Riesgos

La DAJ identificó 8 riesgos relevantes en su proceso y definió 34 controles para su gestión. Como resultado, los riesgos residuales se clasifican en nivel muy bajo (3) y bajo (5).

Como indicador clave de riesgo, la DAJ da seguimiento al “Comportamiento de atención de criterios jurídicos”, el cual mostró niveles de alerta muy bajos.

Durante el año 2025, la DAJ reportó dos incidencias.

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.

Al finalizar el año esta meta presentó un 44% de cumplimiento. Además del avance alcanzado durante el primer semestre, en los últimos seis meses se lograron los siguientes hitos:

- Finalización de los requerimientos para la publicación del concurso de contratación de la herramienta de debida diligencia y seguimiento de clientes de Central Directo: se completaron las matrices, especificaciones técnicas y demás requerimientos para publicar el concurso en el mes de enero de 2026.
- Actualización integral de la matriz de cumplimiento y asignación de nuevos responsables de las obligaciones.

La desviación con la que cerró la meta obedece a las siguientes causas:

- Sobrecarga de funciones en el proceso Gestión de Cumplimiento, condición que se mantuvo durante todo el año.
- Poco recurso humano para gestionar el proceso.
- Rescisión de la contratación adjudicada para los “*Servicios profesionales para la realización de una capacitación virtual, tipo clase magistral en material de prevención de la legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y delitos conexos*”, por razones de interés público,

debido a que el adjudicatario no cumplió con los requisitos básicos para obtener la autorización correspondiente, lo que habría expuesto a la entidad a riesgos reputacionales.

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.

Al cierre del 2025 se logró completar la meta en un 100%, se incluyen satisfactoriamente conforme a lo planificado en el plan de trabajo. A continuación, se detallan las actividades más relevantes:

- Identificación de las principales fuentes bibliográficas y estudio de los documentos de referencia.
- Elaboración del marco normativo de referencia.
- Capacitación relacionada con la temática, con el fin de fortalecer la comprensión de los temas relacionados con los factores ASG, a saber:
 - Laboratorio “De la Huella al Impacto” de Alianza para el Desarrollo (AED) para conocer el proceso de construcción de una doble materialidad que parte del reconocimiento de impactos y riesgos. la caracterización de partes interesadas, análisis de exposición, vulnerabilidad y oportunidades, así como priorización estratégica.
 - Foro empresas sostenibles con el respaldo de normas técnicas organizado por la Cámara de Industrias de Costa Rica e Inteco.
 - Laboratorio NIIF S1 y S2 de Alianza para el Desarrollo (AED) para la adopción de información financiera relacionada con sostenibilidad.
 - Laboratorio Sostenibilidad en las cadenas de valor empresariales organizado por Alianza para el Desarrollo (AED)
 - Curso Intensivo de Sostenibilidad organizado por Alianza para el Desarrollo (AED).
- Participación en los siguientes grupos de trabajo institucionales que permitieron 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.
- Revisión de prácticas y experiencias en otros bancos centrales.
- Colaboración con dos funcionarias del Banco que actualmente realizan su trabajo final de graduación para optar por el grado de maestría. El objetivo de esta colaboración es desarrollar un diagnóstico sobre el nivel de madurez del Banco Central de Costa Rica (BCCR) en relación con los factores ASG, se tomó como referencia los lineamientos establecidos por COSO 2023. El documento final representa un insumo para el informe técnico.
- Elaboración del documento que contiene el estudio desarrollado conforme el alcance establecido.

La meta no presentó desviaciones en su desarrollo.

Proyectos y anteproyectos

A continuación, se detallan los avances en los anteproyectos y proyectos del Departamento Gestión de Riesgos y Cumplimiento (GRC).

**Cuadro 13. Anteproyectos GRC
II semestre, 2025.**

NOMBRE DEL ANTEPROYECTO	OBJETIVO	DURACIÓN ESTIMADA EN 2025
19Implementación de Herramienta para Debida Diligencia y Monitoreo Transaccional de Clientes de Central Directo	Implementar una herramienta tecnológica para realizar la debida diligencia a terceros y seguimiento transaccional de clientes de Central Directo, en un periodo de 16 meses y con costo de ₡407.120.474,6	6 meses
		CONCLUSIÓN ESTIMADA
		Julio 2025
<p>Comentario de avance:</p> <p>Este anteproyecto finalizó y fue presentado a la Gerencia en el mes de julio, posteriormente fue conocido en diferentes sesiones de Junta Directiva en el mes de agosto 2025 y fue aprobado en la sesión celebrada el 10 de septiembre de 2025 en el acuerdo JD 6278/05 para que la iniciativa se ejecute como proyecto BCCR.</p>		

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

**Cuadro 14. Proyectos GRC
II semestre, 2025.**

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Implementación de una herramienta para la debida diligencia a terceros y seguimiento transaccional de clientes de Central Directo (HDDCD).	Implementar una herramienta tecnológica para realizar la debida diligencia a terceros y seguimiento transaccional de clientes de Central Directo, en un periodo de 16 meses y con costo de ₡407.120.474,6 ²⁰	Septiembre 2025	Diciembre 2026
Avance del proyecto al mes de diciembre 2025 12%	<p>Comentario de avance: El proyecto fue aprobado según acuerdo de Junta Directiva 6278-2025 del 10 setiembre de 2025. De acuerdo con lo planificado, al finalizar el periodo 2025, el proyecto alcanzó un 12%. Se trabajó en la construcción de los documentos necesarios para llevar a cabo el proceso de licitación menor para la adquisición de la herramienta para automatizar la debida diligencia y el monitoreo transaccional de clientes de Central Directo, lo anterior mediante la asesoría de la Proveduría, el Departamento de Planeamiento y Control de Gestión y la División Sistemas Tecnológicos.</p> <p>Por recomendación de la proveduría del BCCR, se decidió que el concurso para la compra de la herramienta no se publicaría en diciembre de 2025, esto con el fin de dar transparencia al concurso y asegurar la participación de oferentes, debido a que en el mes de diciembre algunas empresas que ofrecen este tipo de herramientas podrían cerrar por las festividades de fin de año.</p>		

¹⁹ El proyecto se aprobó con el nombre Implementación de una herramienta para la debida diligencia a terceros y seguimiento transaccional de clientes de Central Directo

²⁰ La redacción del objetivo responde a la documentación oficial aprobada para la ejecución del proyecto.

	<p>Al 31 de diciembre no se presentaron incidentes debidos al seguimiento del cronograma y la atención de las actividades planificadas al cierre del año.</p> <p>A la fecha no se visualizan riesgos próximos a materializarse.</p>
--	---

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Evaluación de Riesgos

El GRC identificó 34 riesgos relevantes asociados a 6 procesos y un proyecto, de los cuales 19 corresponden a procesos y 15 al proyecto. Para su gestión, se establecieron 146 controles. Los riesgos residuales se clasifican en niveles muy bajo (3), bajo (29) y medio (2).

Los riesgos con nivel residual medio cuentan con 2 planes de mitigación, vinculados a la Matriz de Cumplimiento del Banco Central de Costa Rica y al proyecto “Implementación de una herramienta para la debida diligencia a terceros y seguimiento transaccional de clientes de Central Directo (IHDD)”.

Se da seguimiento a dos indicadores clave de riesgo, ambos se ubicaron en niveles de alerta bajos.

Durante el 2025, se registraron tres eventos de riesgo, todos clasificados 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 aprobaran en la sesión.

La meta se cumplió en un 91,30%, y se logró que los miembros de los colegiados contaran con el tiempo suficiente para el análisis de los documentos para las sesiones, esto con la comunicación oportuna de las agendas de las sesiones que incluyen los proyectos de acta.

La desviación obedeció a que en algunas ocasiones se realizaron dos sesiones en una semana, lo cual implicó trabajar dos actas para aprobación. Como medida correctiva se realizó trabajo extraordinario para lograr enviar las actas con anticipación.

Meta 2: Publicar en la página web de la entidad el 100% de las actas, del 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.

Al cierre del año la meta se cumplió en un 84%, se logró que las actas aprobadas por la Junta Directiva estén publicadas en la página web del Banco. Adicionalmente se avanzó con la publicación de actas históricas.

A pesar de la desviación presentada no hubo efecto sobre usuarios internos o externos, ya que no se presentaron reclamos. No obstante, se están en revisión de los procesos internos para mejorar el cumplimiento en el plazo establecido.

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 determinó en su proceso 6 riesgos relevantes y estableció 15 controles para su gestión. Como resultado, los riesgos residuales se clasifican en niveles muy bajo (2) y bajo (4).

La dependencia dio seguimiento a 4 indicadores clave de riesgo; dos se mantuvieron en niveles de alerta muy bajos y dos presentaron alertas alta y muy alta.

Durante el 2025, el SGE reportó 7 eventos de riesgo (clasificados en un incidente, 6 incidencias y un evento se encuentra en análisis).

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 cinco estudios²¹ e incluir cuatro estudios²² adicionales para un total ajustado de 77 estudios y durante el periodo evaluado se realizó una ejecución del 100%, lo que evidencia un cumplimiento satisfactorio de la meta.

Durante el año 2025²³ la Auditoría Interna emitió 81 oficios de comunicación de resultados de estudios de auditoría de diversa naturaleza (aseguramiento, auditorías especiales, entre otras), 117 recomendaciones correspondientes a debilidades asociadas a riesgos relevantes de los procesos observados y mejoras a los procedimientos de control; además, generó dos advertencias relacionadas con la función de Auditoría Interna en la Fundación de Museos y la Matriz de Cumplimiento (MACU)²⁴, dos asesorías sobre el Informe final de gestión.²⁵ y cortesías u obsequios por costumbre diplomática.

No se presentaron desviaciones en el cumplimiento de la meta.

²¹ Auditoría especial de cálculo de indicadores de estabilidad financiera, Auditoría especial de transferencias de fondos con liquidación multilateral neta diferida en SINPE, Auditoría especial sobre la seguridad del Swift, Auditoría especial de evaluación del Plan Estratégico-Plan Táctico 2020-2024 y Especificación de indicadores para auditoría continua.

²² 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, Auditoría especial relacionada con la implementación de columna salarial global del BCCR y Auditoría especial sobre servicios de terceros para atención de usuarios.

²³ Con corte al 23-12-2025, último oficio firmado por el Auditor Interno.

²⁴ Oficio AI-0075-2025 del 31 de marzo 2025 y AI-0216-2025 del 16 de setiembre 2025.

²⁵ Oficio AI-0045-2025 del 05 de marzo 2025 y AI-0064-2025 del 26 de marzo 2025.

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.

La meta se alcanzó en un 99,57%, los estudios ejecutados 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.

El resultado es satisfactorio, no se presentaron desviaciones en el cumplimiento de la meta.

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.

Al 31 de marzo del 2025 todos los estudios del plan anual 2024 estaban en estado “finalizado”, con lo cual se cumplió al 100% la meta.

Se tramitaron 9 informes relacionados con estudios de auditoría que trascendieron del periodo anterior²⁶, 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.

No se presentaron desviaciones en el cumplimiento de la meta.

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 identificó 6 riesgos relevantes en su proceso, y estableció 17 controles para su gestión. Como resultado de su aplicación, los riesgos residuales se clasificaron en niveles muy bajo (3) y bajo (3).

La dependencia dio seguimiento a dos indicadores clave de riesgo: “DAF - Proyección de cumplimiento del plan” y “DAO - Proyección de cumplimiento del plan”, ambos con niveles de alerta muy bajos.

En 2025, se reportó una incidencia por la ausencia temporal de los cargos de Gerente y Asistente de Gerencia del BCCR.

²⁶ 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 15. Presupuesto y ejecución de egresos por partida Programa 05
acumulado del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras en millones de colones**

Partida	Presupuesto vigente	Ejecución al 31 de diciembre 2025	% Ejecución
6 Transferencias corrientes	33.577,1	28.624,6	85,3%
Total	33.577,1	28.624,6	85,3%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

3.2. Ejecución y liquidación Presupuestaria

Resumen General

El presupuesto considera los ingresos y egresos necesarios para cumplir con la planificación de metas, proyectos, funciones financieras y operativas durante el 2025, así como los recursos materiales y humanos para lograr los objetivos y funciones del Banco Central de Costa Rica.

El presupuesto 2025 fue aprobado por la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, en el artículo 11 del acta de la sesión 6209-2024, celebrada el 12 de setiembre del 2024, y por la Contraloría General de la República mediante oficio DFOE-FIP-1118 del 20 de diciembre del 2024. Por su parte, la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, en el artículo 5 del acta de la sesión 6281-2025, celebrada el 18 de setiembre del 2025 aprobó un presupuesto extraordinario por sustitución de fuentes de financiamiento en partidas de ingresos sin modificar el presupuesto total inicialmente aprobado. El detalle de los informes sobre las modificaciones presupuestarias presentadas durante el año puede ser consultado en el anexo 11.

Al finalizar el periodo, el BCCR destinó un presupuesto de gastos por ₡606.842,0 millones, financiado con ingresos corrientes por ₡389.604,0 millones y recursos de emisión por ₡217.238,0 millones.

El presupuesto de gastos se distribuyó en cada uno de los programas de la siguiente manera:

Gráfico 4. Distribución del presupuesto del BCCR por programa y porcentaje de ejecución al 31 de diciembre 2025 respecto al presupuesto vigente
Cifras millones de colones



Nota: El programa 01, hace referencia a Estabilidad interna, externa del sistema financiero.

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

A continuación, se muestra la composición de los ingresos y gastos según su naturaleza financiera o no financiera.

**Cuadro 16. Detalle de la composición de ingresos y gastos
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras millones de colones**

	Presupuesto Vigente	Realizado	% Realizado/Programado
Ingreso Financiero	294.967,3	287.959,8	97,6%
Ingreso No financiero	94.636,7	100.654,9	106,4%
Recursos de Emisión	217.238,0	0,0	0,0%
Total Ingresos	₡606.842,0	₡388.614,7	64,0%
Gasto Financiero	466.604,2	268.172,7	57,5%
Gasto no financiero	140.237,7	111.101,8	79,2%
Total gastos	₡606.842,0	₡379.274,5	62,5%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

**Cuadro 17. Detalle de gasto trimestral acumulado
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras millones de colones**

Detalle gasto	Presupuesto Vigente	Al 31 marzo		Al 30 de junio		Al 30 de septiembre		Al 31 de diciembre	
		Monto ejecutado	% ejecución	Monto ejecutado	% ejecución	Monto ejecutado	% ejecución	Monto ejecutado	% ejecución
Financiero	466.604,2	70.552,3	15,1%	137.615,2	29,5%	204.276,3	43,8%	268.172,7	57,5%
No financiero	140.237,7	21.439,0	15,3%	46.611,9	33,2%	76.139,2	54,2%	111.101,8	79,2%
Total	606.842,0	91.991,4	15,2%	184.227,1	30,4%	280.415,5	46,2%	379.274,5	62,5%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Los ingresos totales alcanzaron un monto de ₡388.614,7 millones. Debido a que al 31 de diciembre el ingreso realizado por el BCCR resultó mayor al gasto ejecutado, no fue necesario cubrir la diferencia con recursos de emisión monetaria, con base en lo dispuesto en el inciso “f” del artículo 50 de la Ley Orgánica del BCCR, que faculta al Banco Central a hacer uso de sus poderes de emisión monetaria para satisfacer los gastos, intereses, comisiones y demás obligaciones originadas por su normal funcionamiento.

Al cierre del periodo, se registró un superávit presupuestario de ₡9.340,2 millones, resultado de ingresos superiores en comparación con los gastos ejecutados. El incremento principal en los ingresos provino de un mayor ingreso del margen de participación en el mercado cambiario y del aumento en la venta de bienes y servicios, lo cual estuvo impulsado por un mayor volumen de transacciones realizadas a través de SINPE.

El anexo 12 muestra el superávit presupuestario como resultado de la liquidación anual.

Para el 2025, el presupuesto de gastos se estimó en ₡606.842,0 millones, el monto ejecutado al finalizar el periodo fue de ₡379.274,5 millones lo que representa un 62,5% de ejecución del monto total presupuestado para el año, con una ejecución de 57,5% para los gastos financieros y un 79,3% para los gastos no financieros.

El 87,2% del total no ejecutado corresponde a presupuesto financiero. La principal causa está relacionada con estimaciones conservadoras de tasas de interés y saldos de instrumentos de deuda, que se estimaron con valores superiores a los finalmente observados, en particular en el caso de los Bonos de Estabilización Monetaria (BEM). Además, en el caso de gastos no financieros, para los bienes y servicios contratados en dólares, el tipo de cambio considerado en el presupuesto fue mayor al efectivamente observado durante el año.

El presupuesto de gastos financieros se asignó principalmente al pago de intereses sobre títulos de deuda (especialmente Bonos de Estabilización Monetaria), comisiones por servicios financieros, y obligaciones internacionales.

Durante el periodo el costo de los instrumentos de Bonos de Estabilización Monetaria (BEM), se determinó con tasas de interés promedio inferiores a las proyectadas (7,5% frente al 8,7% estimado), lo que permitió reducir el gasto sin afectar la estabilidad monetaria.

Se gestionó la administración de los intereses sobre títulos valores internos de largo plazo, así como la contención del costo en instrumentos de corto plazo y deuda externa debido a tasas menores y saldos promedio inferiores a los estimados. Además, se realizaron ajustes en comisiones y servicios financieros, que incluyó la atención de compromisos como la Línea de Crédito Flexible (LCF), sin comprometer la operación.

Respecto al presupuesto no financiero, la menor ejecución se relaciona con las partidas de remuneraciones que contiene los recursos para el pago de la totalidad de plazas ocupadas; las transferencias asociadas al mayor gasto estimado de los ODM; y la partida de billetes y monedas, cuya ejecución está sujeta a la programación de entregas y a la circulación del nuevo cono monetario. Adicionalmente, incidieron factores como contrataciones no concretadas debido, entre otros, a trámites administrativos o plazos de licitación, así como los efectos de un menor tipo de cambio presentado durante la ejecución (un 6,7% del monto subejecutado), entre otros elementos relevantes.

La línea de remuneraciones alcanzó un 87,1% de ejecución, lo que garantizó el pago de salarios, incentivos y cargas sociales. En transferencias, se ejecutó el 86,2% del presupuesto, lo que permitió atender, las obligaciones legales hacia el INEC, la Fundación Museos del BCCR y los Órganos de Desconcentración Máxima, entre otras.

Asimismo, en Servicios, se ejecutó ₡24.690,0 millones (75,9%), lo que permitió avanzar en la modernización tecnológica, automatización de procesos y mejora en la infraestructura operativa, que considera la migración de servidores, fortalecimiento de ciberseguridad y soporte especializado, entre otros.

En Materiales y suministros se alcanzó una ejecución del 83,5%, lo que garantizó, principalmente, el abastecimiento de billetes, monedas y protocolos notariales, esto permitió sostener el avance del programa de sustitución del cono monetario y asegurar la disponibilidad de insumos críticos para la operación.

En el caso de Bienes duraderos, se alcanzó una ejecución del 51,9%, se lograron aspectos importantes como la renovación de infraestructura tecnológica, adquisición de licenciamientos y equipamiento para fortalecer la continuidad operativa y la atención al ciudadano. Estos resultados reflejaron una gestión orientada a prioridades del BCCR, con modificaciones presupuestarias que permitieron atender nuevas necesidades, optimizar recursos y mantener la estabilidad operativa del Banco.

En el siguiente cuadro se muestra el peso de cada componente con respecto al gasto total, así como el peso de la subejecución de cada categoría con respecto a la subejecución total.

**Cuadro 18. Detalle del peso de la subejecución por categoría
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras millones de colones**

Detalle	Gasto	Peso del componente en el Gasto 2025	Subejecución contra presupuesto vigente	Peso del componente de la Subejecución Total BCCR
Presupuesto Total	379.274,5	100,0%	227.567,5	100,0%
Presupuesto Financiero	268.172,7	70,7%	198.431,5	87,2%
Presupuesto No Financiero	111.101,8	29,3%	29.135,9	12,8%
Gastos no Financieros	111.101,8	29,3%	29.135,9	12,8%
Transferencias	35.567,9	32,1%	5.689,1	2,5 p.p.
Remuneraciones	33.476,1	30,1%	4.954,1	2,2 p.p.
Servicios	24.690,0	22,2%	7.848,0	3,4 p.p.
Materiales y suministros	12.463,6	11,2%	2.464,5	1,1 p.p.
Bienes Duraderos	4.904,1	4,4%	4.538,0	2,0 p.p.
Cuentas Especiales	0,0	0,0%	3.642,2	1,6 p.p.

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

3.2.1. Presupuesto financiero

Ingreso financiero

Del total de ingresos realizados, la mayor proporción corresponde a los ingresos de naturaleza financiera, los cuales representan el 74,1% del total de los ingresos recibidos. El detalle de estos ingresos se observa a continuación:

**Cuadro 19. Detalle del ingreso financiero
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras millones de colones**

Detalle	Presupuesto Aprobado	Presupuesto Vigente	Ingreso Realizado	% Realizado / Programado
Renta activos financieros	274.513,5	274.513,5	270.755,3	98,6%
Traspaso Dividendos: Bladex y FLAR	15.698,0	15.698,0	15.288,9	97,4%
Rendimientos FMI	2.576,4	2.576,4	1.318,9	51,2%
Interés y comisiones sobre préstamos	2.130,4	2.130,4	555,4	26,1%
Interés sobre títulos valores	49,0	49,0	39,1	79,9%
Servicios financieros	0,0	0,0	2,2	-
Ingreso Financiero	₡294 967,3	₡294 967,3	₡287 959,8	97,6%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Renta activos financieros

El principal componente del ingreso financiero corresponde a la subpartida relacionada con renta de activos financieros cuyo porcentaje de ejecución alcanza un 98,6% del presupuesto programado, dentro de los que se encuentran los ingresos por la renta de Reservas Internacionales Netas (RIN), intereses de las tenencias Derecho Especial de Giros (DEG) y depósitos y garantías, entre otros.

El nivel promedio de RIN estimado en el ejercicio de formulación fue de USD 14.118,0 millones con respecto a USD 14.247,0 millones en promedio observado durante el año. Por otra parte, durante el periodo se presentaron tasas de interés mayores a lo esperado, lo cual permitió contrarrestar el efecto de un menor tipo de cambio experimentado, con respecto al utilizado en la presupuestación.

En relación con los ingresos por intereses derivados de las tenencias en Derechos Especiales de Giro (DEG), se observó un desempeño inferior al previsto, atribuido principalmente a menores tasas de interés dentro de la canasta de monedas de los DEG. El promedio registrado fue de 3,0%, en contraste con el 5,0% proyectado. Adicionalmente, se mantuvo un saldo mayor, en DEG, a lo proyectado de USD 590,0 millones en promedio con respecto a USD 581,0 millones estimado.

Por su parte, los ingresos relacionados con depósitos y garantías "forward" fueron un 42,0% mayor al programado. El movimiento de esta cuenta responde a los intereses recibidos por el valor de garantías en las contrapartes de contratos a plazo de divisas. El monto de depósitos en garantía no es posible determinar con anticipación, ya que depende de los movimientos cambiarios de las divisas internacionales y por ende muestran un patrón aleatorio.

Traspaso de dividendos

Los ingresos de dividendos del periodo fueron de ₡15.288,9 para una ejecución de un 97,4%. Durante el periodo se presentó un ingreso por aportaciones al *Bladex* mayor al esperado y que se explica principalmente por el aumento del dividendo realizado de USD 0,50 a USD 0,625. 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.

Por su parte, el Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR) reportó utilidades mayores a las esperadas por lo que su capitalización fue mayor para los miembros accionistas. La capitalización correspondiente fue de USD 30,1 millones con respecto a la estimación de USD 28,7 millones utilizada para el ejercicio de formulación.

Rendimiento FMI

El resultado obtenido sobre los ingresos por intereses de las aportaciones de DEG al FMI es explicado principalmente por menores tasas de interés dentro de la canasta de monedas de los DEG durante el periodo, que se mantuvo en un 3,0% en promedio comparado con un 5,0% en la proyección.

Además, por un menor tipo de cambio presentado durante la ejecución a pesar de que el nivel de la posición de reserva en el FMI se mantuvo constante con un promedio de USD 96,3 millones, en línea con la proyección de USD 94,6 millones estimados en el ejercicio del presupuesto.

Intereses y comisiones sobre préstamos

Esta partida recibe ingresos principalmente del Mercado Integrado de Liquidez (MIL) y de las Operaciones Diferidas a Plazo (ODP), el ingreso presentado se explica por el monto promedio menor al estimado en la facilidad permanente de crédito, de ₡6,9 mil millones con respecto a ₡25,0 mil millones estimados en la formulación, así como a una menor tasa promedio de 4,6% con respecto al 8,1% proyectado. Las facilidades ODP se cancelaron en su totalidad durante el primer trimestre según se tenía previsto.

Interés sobre títulos valores y otros servicios financieros.

Durante el periodo, se registraron ingresos de ₡39,1 millones por intereses sobre títulos valores de reportos internacionales relacionados con reservas, y ₡2,2 millones por otros servicios financieros.

Gasto financiero

En cuanto a gastos financieros, se ejecutó un monto de ₡268.172,7 millones acumulado al mes de diciembre, lo que representó un 57,5% con respecto al presupuesto vigente y un 70,7% de la totalidad del gasto en el periodo. El detalle del gasto financiero se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro 20. Detalle gasto financiero
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras millones de colones**

Detalle	Presupuesto Aprobado	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Ejecución	% Ejecución / Vigente
Intereses títulos valores internos de largo plazo	234.076,2	24.640,8	258.716,9	215.449,1	83,3%
Intereses títulos valores internos de corto plazo	207.300,3	-27.768,9	179.531,5	38.108,1	21,2%
Intereses préstamos del Sector Externo	20.858,7	0,0	20.858,7	10.294,4	49,4%
Comisiones y gastos servicios financieros y comerciales	3.868,0	1.628,1	5.496,2	3.994,3	72,7%
Intereses otras obligaciones y comisiones	501,0	1.500,0	2.001,0	326,9	16,3%
Total	₡466.604,2	₡0,0	₡466.604,2	₡268.172,7	57,5%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

El comportamiento se explica por menores saldos de pasivos efectivamente mantenidos, así como por las tasas de interés observadas menores a las previstas en el presupuesto. Además, influyeron factores como la flexibilidad para gestionar la liquidez, variaciones en el tipo de cambio, y la aplicación de criterios conservadores en la estimación y ejecución de comisiones y servicios.

Conviene destacar que la principal subejecución del total del presupuesto del BCCR al 31 de diciembre corresponde al presupuesto financiero, el cual representó el 87,2% del total de la subejecución respecto al presupuesto total, lo que responde a los escenarios conservadores durante la formulación.

A continuación, se comenta el comportamiento de las partidas del presupuesto de gasto financiero:

Intereses de títulos valores de largo plazo

El principal componente del gasto financiero correspondió a la partida de intereses sobre títulos valores de largo plazo, equivalente a un 80,3% del total del gasto financiero ejecutado. Al cierre del año mostró una ejecución de ₡215.449,1 millones, equivalente a un 83,3% del total de presupuesto programado en esa subpartida.

Durante el periodo fue necesario reforzar la subpartida de intereses sobre títulos valores internos de largo plazo en ₡24.640,8 millones, debido a que, al cierre de junio, el saldo de los Bonos de Estabilización Monetaria (BEM) superó lo previsto en la formulación, aproximadamente ₡3,1 billones frente a una proyección de ₡2,8 billones, por lo que se consideró prudente realizar el traslado con el objetivo de dotar de suficiente disponibilidad presupuestaria a la partida y mantener en la partida un monto conservador que permitiera suficiencia presupuestaria en la gestión de los recursos.

Al cierre del año, la ejecución presentada se da principalmente debido a que el gasto por intereses resultó inferior al inicialmente previsto, principalmente como resultado de 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 promedio en alrededor de 7,5%. No obstante, debe considerarse que el gasto financiero asociado a los BEM es de carácter dinámico y está influido por diversos factores, entre ellos la coyuntura económica y las decisiones de política monetaria. En este contexto, el traslado respondió a la necesidad de mantener una previsión presupuestaria adecuada y coherente con el perfil de riesgo de la cuenta.

Intereses sobre títulos valores de corto plazo

La subpartida en títulos valores de corto plazo mostró una ejecución de ₡38.108,1 millones, equivalente a un 21,2% del total de presupuesto programado. Estos incluyen los intereses de la deuda interna de corto plazo, Depósitos electrónicos a plazo (DEP) y Mercado integrado de liquidez (MIL).

El resultado del periodo se atribuyó principalmente al efecto de una tasa promedio menor en las captaciones del MIL y al balance promedio menor al proyectado. El costo promedio de la facilidad permanente de depósito fue de 3,3%, en comparación con el 7,4% utilizado para la estimación del presupuesto. El saldo ejecutado promedio de MIL presentó un monto cercano a los ₡668,0 mil millones, que incluye las facilidades permanentes y subastas de contracción, monto inferior a lo estimado en el presupuesto de ₡1.946,0 mil millones. El saldo promedio de los Depósitos Electrónicos fue de ₡29,6 mil millones comparado con los ₡135,8 mil millones estimados. El costo ponderado obtenido fue de 3,1% en comparación con el 7,4% utilizado para el ejercicio.

Por otra parte, se utilizaron supuestos conservadores relacionados con las facilidades permanentes de depósito en colones y dólares para tener flexibilidad para absorber la liquidez ante el impacto del traslado de la reserva de liquidez y gastos proyectados asociados con los Bonos de estabilización monetaria de corto plazo para el año.

Con respecto a las modificaciones, dada la menor ejecución, se trasladaron recursos de esta subpartida para reforzar el pago de intereses sobre depósitos recibidos en garantía, por ganancias no realizadas en operaciones de cobertura cambiaria, también para reforzar la subpartida transferencias corrientes a organismos internacionales en atención del pago del convenio constitutivo del FMI, y cubrir el incremento en el gasto por intereses de largo plazo derivado a un incremento en el saldo de Bonos de Estabilización Monetaria (BEM).

Intereses préstamos del sector externo

En esta partida se incluyó el pago interés de deuda externa, con una ejecución de ₡10.294,4 millones, un 49,4% respecto al presupuesto vigente, derivado de un menor costo financiero de las asignaciones DEG de 3,0% con respecto a un 5,0% y menor tipo de cambio con respecto a la proyección del presupuesto. El balance de posición en DEG y asignaciones se mantuvo en línea con lo proyectado.

Comisiones y gastos servicios financieros y comerciales

Con una ejecución de ₡3.994,3 millones, en esta partida se registraron los gastos asociados con la administración de portafolios, custodia, corresponsalía, entre otros. La ejecución corresponde a un 72,7% del presupuesto vigente anual. El comportamiento en la ejecución se debe principalmente a un menor tipo de cambio experimentado durante el periodo y menores comisiones de custodia, administración y corresponsales.

Durante el periodo fue requerida una modificación presupuestaria por ₡1.628,1 millones principalmente para el pago de la comisión de compromiso para el acceso a la Línea de Crédito Flexible (LCF) de carácter precautorio, junto con otros ajustes requeridos.

Intereses otras obligaciones y comisiones

Se incluyeron los intereses sobre depósitos en garantía FOREX por ganancias no realizadas. El monto ejecutado fue de ₡326,9 millones para una ejecución de un 16,3% del presupuesto vigente anual.

La menor ejecución se debió a que el monto de los depósitos en garantía no puede determinarse de manera anticipada, por las fluctuaciones cambiarias de las divisas internacionales. El patrón de ejecución del gasto no es lineal a lo largo del año, sino que presenta acumulaciones significativas en determinados trimestres. Tales como factores exógenos como la variabilidad en los tipos de cambio, la evolución de los mercados financieros internacionales y otras condiciones macroeconómicas que inciden directamente en el comportamiento de estas erogaciones y no son plenamente predecibles, lo que refuerza la necesidad de contar con una holgura presupuestaria suficiente para su adecuada gestión.

Durante el periodo, se aprobó reforzar la subpartida en ₡1.500,0 millones ya que al finalizar el primer trimestre ya se había ejecutado aproximadamente el 45,0% del presupuesto anual. Este avance requería aumentar el margen disponible para cubrir futuras obligaciones. Los flujos de esta partida son volátiles e inciertos en monto y tiempo, por lo que el ajuste busca prevenir insuficiencias de crédito y minimizar riesgos financieros durante el resto del año fiscal. El aumento mejora la previsión y reduce el riesgo de sobregiros y déficit en la cuenta.

3.2.2. Presupuesto no financiero

Ingreso no financiero

De los ingresos realizados, los no financieros representan el 25,9% del total de los ingresos recibidos.

El comportamiento y detalle se observa a continuación:

**Cuadro 21. Detalle del ingreso no financiero
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras millones de colones**

Detalle	Presupuesto Aprobado	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Ingreso Realizado	% Realizado / Programado
Cobro participación mercado cambiario	57.227,3	0,0	57.227,3	60.926,6	106,5%
Venta de bienes y servicios	24.656,5	0,0	24.656,5	26.660,3	108,1%
Cobro participación regulados en presupuesto ODM	10.837,5	1.476,5	12.314,1	10.578,9	85,9%
Otros ingresos	438,8	0,0	438,8	2.489,0	567,2%
Total	₡93.160,2	₡1.476,5	₡94.636,7	₡100.654,9	106,4%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Los ingresos superaron en 6,4 % lo esperado, principalmente por el cobro, superior al esperado, a antes autorizados en el mercado cambiario según el artículo 97 de la Ley Orgánica del BCCR. Este rubro generó ₡60.926,6 millones, equivalentes al 60,5% del ingreso no financiero.

En el ámbito de venta de bienes y servicios, los ingresos registrados fueron de ₡26.660,3 millones, lo que representa un 26,5% del total de ingresos no financieros. Los servicios unificados del SINPE generaron ₡11.967,5 millones, que mostró un incremento de ingreso del 10,8% respecto a lo esperado, resultado de un aumento en la transaccionalidad de los servicios ofrecidos por SINPE. Este grupo considera los servicios prestados por el BCCR a los Órganos de Desconcentración Máxima

(Conassif, Sugef, Supen, Sugeval, Sugese) y al Fondo de Garantía de Depósitos que suman ₡10.126,3 millones, entre otros servicios. Los restantes ₡4.566,5 millones, corresponden a otros ingresos financieros como: ingresos por mercado numerario, mercados multilaterales, entre otros.

El ingreso por transferencia relacionado con la recuperación de la participación de sujetos fiscalizados por las superintendencias fue de ₡10.578,9 millones, según la metodología de cobro utilizada.

Otros ingresos por ₡2.489,0 millones, que incluyen Reintegro y devoluciones, Especies fiscales, Multas, sanciones y remates, Ingresos diversos, Ingresos ley Art 15 Bis, entre otros.

Durante el periodo fue necesario realizar un presupuesto extraordinario por ₡ 1.476,5 millones en la partida de Recursos de emisión monetaria relacionada con el financiamiento que hace el BCCR conforme a lo establecido en la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica Ley 7558, artículo 50, inciso g, como sustitución de fuentes de financiamiento. El ajuste se fundamenta en el monto estimado por las Superintendencias para las contribuciones obligatorias de los sujetos fiscalizados, monto que es ajustado anualmente según la metodología de cálculo definida en la normativa correspondiente. Con los cambios propuestos se pretende ajustar las diferencias presentadas entre los montos aprobados como ingreso proveniente de entidades financieras públicas (supervisadas) a los montos calculados y cobrados por parte de las Superintendencias que son girados al BCCR.

Gasto no financiero

Para el periodo 2025 se presupuestó un monto de ₡140.237,7 millones en gastos no financieros. Del monto indicado, al 31 de diciembre se presentó una ejecución de ₡111.101,8 millones, un 79,2% de ejecución con respecto al presupuesto del periodo. Se considera en el presupuesto no financiero los gastos asociados a las remuneraciones, gestión operativa (bienes y servicios), transferencias y gastos para proyectos del Banco.

Cuadro 22. Detalle del gasto no financiero
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras millones de colones

Descripción	Presupuesto Aprobado	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Gasto Ejecutado	% Ejecutado / Presupuesto Vigente
0. Remuneraciones	38.314,9	115,3	38.430,2	33.476,1	87,1%
1. Servicios	32.643,0	-105,0	32.538,0	24.690,0	75,9%
2. Materiales y suministros	18.410,9	-3.482,8	14.928,1	12.463,6	83,5%
5. Bienes duraderos	9.284,7	157,3	9.442,0	4.904,1	51,9%
6. Transferencias	41.584,2	-327,2	41.257,1	35.567,9	86,2%
9. Cuentas Especiales	0,0	3.642,4	3.642,4	0,0	0,0%
Total	₡140.237,7	₡0,0	₡140.237,7	₡111.101,8	79,2%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

La partida con mayor asignación presupuestaria no financiera corresponde a transferencias, que agrupa pagos a diversos beneficiarios, entre estos: la transferencia a los Órganos de Desconcentración Máxima (ODM), al INEC, y a la Fundación Museos del BCCR, así como otros

beneficiarios públicos como privados, conforme a la legislación vigente. La subejecución registrada se debe principalmente al gasto realizado por los ODM (transferencia realizada por el BCCR para financiar sus operaciones), transferencia al INEC, así como al comportamiento en el pago de prestaciones, indemnizaciones, becas, reintegros, entre otras.

La partida de remuneraciones es la segunda con mayor asignación dentro del presupuesto no financiero, su subejecución obedece, principalmente a la existencia de vacantes y ausencias. En cumplimiento con la normativa vigente, todas las plazas se estiman con su respectivo contenido presupuestario.

En cuanto a los servicios, se incluyeron contrataciones de diversa índole, tales como servicios de gestión y apoyo, comerciales, financieros, alquileres, mantenimiento, capacitación, viajes, seguros, entre otros. El comportamiento observado, se explica principalmente por factores operativos y estratégicos que limitaron la ejecución completa del presupuesto. Entre las causas destacan contrataciones finales menores a las previstas, reducción en el uso de horas requeridas por el incremento en la automatización, y decisiones orientadas a optimizar recursos mediante la no ejecución de ciertos servicios tercerizados. También influyeron revisiones en requerimientos técnicos que impidieron licitar proyectos dentro del plazo, trámites administrativos pendientes y ajustes en prioridades institucionales.

En la partida de materiales y suministros, la mayor parte corresponde a la adquisición de billetes y monedas, cuyo comportamiento estuvo influenciado por la reprogramación de entregas, optimización de inventarios y ajustes en las compras según los requerimientos operativos. Otras adquisiciones se ajustaron conforme a la demanda y la gestión interna. Además de billetes y monedas, se incluyen compras de protocolos notariales, materiales para mantenimiento, productos para limpieza, herramientas, materiales de oficina, entre otros.

La ejecución en bienes duraderos consideró licencias, desarrollo de sistemas, equipo de cómputo, comunicación y obras de colección. El comportamiento se debe principalmente a revisiones en licencias y redefinición de modelos de adquisición, además de la reducción de costos unitarios y el escalonamiento en la recepción de activos. Asimismo, en equipo de comunicación se presentaron atrasos por la necesidad de replantear la estrategia de compra para hacerla más eficiente

La subejecución en partidas no financieras representa el 12,8% de la subejecución total. De los componentes de la subejecución es importante señalar el efecto por la diferencia entre el tipo de cambio utilizado en la presupuestación y el efectivamente observado durante el año. Al 31 de diciembre el tipo de cambio presentado ha sido en promedio un 6,7% menor al tipo de cambio utilizado en la formulación. Este comportamiento generó un monto aproximado a los ₡3.407,1 millones en subejecución derivada por el efecto en el tipo de cambio (11,7% del total no ejecutado del Presupuesto no financiero, con respecto al presupuesto vigente).

El detalle de los principales componentes de la subejecución se presenta a continuación:

**Cuadro 23. Detalle de subejecución del presupuesto no financiero
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras millones de colones**

Descripción	Presupuesto Vigente	Gasto Ejecutado	Subejecución	Peso en subejecución
0. Remuneraciones	38.430,2	33.476,1	4.954,1	17,0%
1. Servicios	32.538,0	24.690,0	7.848,0	26,9%
2. Materiales y suministros	14.928,1	12.463,6	2.464,5	8,5%
5. Bienes Duraderos	9.442,0	4.904,1	4.538,0	15,6%
6. Transferencias	41.257,1	35.567,9	5.689,1	19,5%
9. Cuentas Especiales	3.642,4	0,0	3.642,4	12,5%
Total	140.237,7	111 101,8	29 136,0	100%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

A continuación, se muestra un mayor detalle sobre la ejecución realizada en cada uno de los componentes del presupuesto no financiero según el orden de la partida presupuestaria.

Remuneraciones

Incluye pagos al personal permanente y por tiempo definido, incentivos como decimotercer mes, retribución por años servidos, dietas, aportes patronales y gastos de representación. La ejecución presupuestaria de remuneraciones fue del 87,1%.

Con respecto a la subejecución, en el caso de la partida de Dietas se deriva principalmente en que la Junta Directiva durante el año ha sesionado en promedio 6 veces al mes, cuando lo formulado fue que sesionarían como máximo 8 veces por mes.

Para el caso de los sobresueldos, su uso no es permanente ni constante a lo largo del periodo anual, aunque ha mantenido un gasto muy similar al registrado en el resto de las partidas salariales. Con la implementación de la columna salarial aprobada por el MIDEPLAN se disminuyó notablemente el gasto por disponibilidad, dado que los nuevos montos por reconocer fueron significativamente inferiores.

Para el 2025, las partidas de salarios, aportes patronales y el aguinaldo, se vieron impactadas por la aplicación de la columna salarial definida por MIDEPLAN que vino a reconocer un ajuste en el salario a la mayoría del personal. No obstante, existen varios motivos que generaron ausentismo del personal y afectaron la ejecución salarial, tales como licencias sin goce de sueldo, incapacidades médicas, accidentes laborales y permisos por cuidado de pacientes o maternidad.

Otros motivos que afectaron significativamente la ejecución en remuneraciones fueron: la salida de personal por renunciaciones o jubilaciones y la existencia de plazas vacantes por largos periodos.

En relación con la cantidad de plazas vacantes se mantuvo un promedio de 198 plazas por mes en el ámbito de BCCR (sin incluir ODM), lo que representa un 19,6% del total de plazas formuladas para el 2025.

Durante el periodo, se realizaron diversas variaciones presupuestarias en la partida de remuneraciones, estos movimientos para atender ajustes derivados de cambios en la estructura de

plazas, reclasificaciones, implementación nueva columna salarial de MIDEPLAN y ajustes en tiempo extraordinario requerido por las dependencias del BCCR.

Un mayor detalle relacionado con la partida de remuneraciones se incluye en los anexos 1, 2 y 4.

Servicios

Al cierre del periodo, la partida de servicios ejecutó ₡24.690,0 millones, un 75,9% del monto estimado. La mayor proporción en la subejecución presentada corresponde a Servicios Tecnológicos, con un 56,2% del total de subejecución, principalmente en las subpartidas de tecnología de información, servicios informáticos, mantenimiento y reparación de equipos, debido a cotizaciones finales menores a las previstas, reducción en el uso de horas contratadas por mayor automatización y decisiones orientadas a optimizar recursos mediante la no ejecución de ciertos servicios tercerizados; también presentaron revisiones en los requerimientos técnicos de algunas necesidades que no fueron licitados ni ejecutadas por los plazos existentes. En esta partida también se incluyen los servicios comerciales y financieros, alquileres, mantenimiento y reparación, servicios básicos, capacitación, servicios protocolarios, gastos de viaje y transporte, seguros y otras obligaciones, servicios diversos e impuestos.

La ejecución de los recursos presupuestarios depende directamente de la gestión realizada por cada una de las diferentes dependencias del Banco. Esto ocasiona que se presenten modificaciones generales en la partida aun cuando existe presupuesto pendiente de ejecutar. Estas variaciones se generan porque, según la subpartida y el centro gestor de los recursos, pueden surgir nuevos requerimientos en algunos casos mientras que en otros no se ejecutaron según el presupuesto asignado.

Algunos servicios, como los mantenimientos correctivos, se presupuestan de forma precautoria, ya que dependen de la ocurrencia de reparaciones urgentes durante el año. Adicionalmente, el 74,0% de esta partida es formulado en dólares por lo que la ejecución se ve afectada por la diferencia entre el tipo de cambio estimado y el observado.

Un detalle de los componentes de la partida de servicios se detalla a continuación.

**Cuadro 24. Detalle del gasto no financiero en Servicios
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras millones de colones**

Descripción	Presupuesto Aprobado	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Gasto Ejecutado	Ejecutado/ Programado
Servicios de gestión y apoyo	12.628,9	-20,6	12.608,3	9.301,8	73,8%
Servicios comerciales y financieros	11.485,7	-230,4	11.255,3	8.602,1	76,4%
Alquileres	3.455,9	85,4	3.541,3	3.253,4	91,9%
Mantenimiento y reparación	3.132,6	-18,9	3.113,7	2.154,8	69,2%
Servicios básicos	854,1	-0,8	853,3	543,4	63,7%
Capacitación y protocolo	580,2	79,5	659,7	520,6	78,9%
Gastos de viaje y de transporte	309,5	0,0	309,5	160,2	51,8%
Seguros, reaseguros y otras obligaciones	188,2	0,0	188,2	148,4	78,9%

Servicios diversos	4,9	0,8	5,6	4,5	80,3%
Impuestos	3,1	0,0	3,1	0,7	22,7%
Total servicios	₡32.643,0	-₡105,0	₡32.538,0	₡24.690,0	75,9%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Servicios de gestión y apoyo

El grupo de gasto más importante dentro de la partida de Servicios corresponde a los de gestión y apoyo, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro 25. Detalle del gasto en Gestión y apoyo
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras millones de colones

Detalle	Presupuesto Aprobado	Modificaciones	Presupuesto Vigente Anual	Gastos	Ejecutado/Programado
Servicios informáticos	7.135,1	185,8	7.320,9	6.355,0	86,8%
Servicios generales	2.319,8	-3,0	2.316,8	1.398,7	60,4%
Servicios en ciencias económicas y sociales	1.573,6	-109,7	1.463,9	1.064,6	72,7%
Otros servicios de gestión y apoyo	744,8	-109,7	635,1	269,9	42,5%
Servicios de ingeniería y arquitectura	385,7	-92,5	293,2	106,7	36,4%
Servicios en ciencias de la salud	292,1	0,0	292,1	72,9	25,0%
Servicios jurídicos	177,8	108,5	286,4	33,9	11,8%
Total general	₡12.628,9	-₡20,6	₡12.608,3	₡9.301,8	73,8%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

La ejecución de servicios de gestión y apoyo equivale al 37,7% del total del gasto ejecutado en la partida Servicios, a continuación, se comentan los principales conceptos:

- **Servicios informáticos:** Con una ejecución de ₡6.355,0 millones, un 86,8% del presupuesto formulado. El gasto presentado equivale al 68,3% del gasto en servicios de gestión y apoyo, los cuales son gestionados en su mayoría por la División de Servicios Tecnológicos y están relacionados principalmente con soporte por medio de outtasking para apoyo en labores operativas y de proyectos. Durante el año, los recursos ejecutados en esta partida permitieron avanzar significativamente en la modernización y mejora de la calidad de los servicios de infraestructura, así como en la reducción de dependencias operativas centralizadas, dentro de los cuales se encuentran:
 - La incorporación de servicios especializados de *testing* (pruebas de software/QA) procesos y herramientas para asegurar la calidad de productos digitales), que elevaron la calidad de los cambios implementados sobre infraestructura.
 - La habilitación de procesos automáticos para la migración de más de 800 servidores Windows Server 2016 hacia Windows Server 2022,
 - El apoyo a la entrega automatizada de servidores con SQL Server 2022.
 - El acompañamiento especializado del proveedor de *ServiceNow* para avanzar en la madurez de la herramienta *Configuration Management Database (CMDB)* institucional, que fortalece procesos operativos y de ciberseguridad.

La ejecución al cierre del periodo obedeció a factores como la optimización de alcances, contrataciones finales menores a las estimadas y a una reducción en el uso de horas contratadas por el aumento en los niveles de automatización, razón por la cual el monto ejecutado resulta inferior a las estimaciones realizadas.

Los reforzamientos realizados durante el año por medio de modificaciones permitieron atender nuevas prioridades operativas y asegurar la continuidad de iniciativas estratégicas, ejecutándose los recursos de forma escalonada y orientada a maximizar el impacto institucional. A pesar de presentarse una menor ejecución a nivel del total de la cuenta, se realizaron modificaciones, principalmente para la contratación de servicios profesionales (outtasking-operativa) en el tanto se lograba la contratación de las nuevas plazas que sustituyen estos servicios; también se reforzó el requerimiento de compromisos pendientes del periodo anterior que no fueron estimados por desconocerse esta necesidad en el momento de la formulación. Adicionalmente, se reasignaron recursos en Bienes intangibles para proyectos, entre estos el proyecto de Modernización del Servicio de Custodias Auxiliares de Numerario (CAN), con el propósito de ubicarlos en la cuenta correspondiente. Además, se reasignaron recursos para los servicios que se brindan a los ODM, para mantenimiento sistema SISE, entre otros.

- **Servicios generales:** Con una ejecución de ₡1.398,7 millones, equivalente al 60,4% del presupuesto programado. El gasto presentado correspondió al 15,0% de los gastos en Servicios de Gestión y apoyo. Corresponde principalmente al pago de servicios gestionados por la División de Servicios Compartidos, tales como seguridad, limpieza, entre otros.

El servicio de seguridad privada abarcó la protección del Banco Central, el Edificio Tournón y los Museos del Banco Central. La subejecución se explicó por retrasos administrativos y ausencias o incapacidades del personal contratado, lo que resultó en menores pagos por servicios no realizados.

En relación con el servicio de limpieza, se registró un incremento en la estimación de este servicio, producto de la incorporación, en 2025, de las labores de limpieza de la Fundación de Museos del BCCR y la Plaza de la Cultura bajo responsabilidad del Banco. Se generó una subejecución del gasto debido a ajustes en los requerimientos específicos para la Fundación de Museos.

Se incluye, además, los 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 estimado, con variaciones en los montos debido a la diferencia entre el tipo de cambio presupuestado y el observado.

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. Esto se refleja en los niveles de ejecución, por lo que en caso de no presentarse la necesidad los recursos no son ejecutados.

- **Servicios en ciencias económicas y sociales:** La ejecución general de la subpartida fue de ₡1.064,6 millones, equivalente al 72,7% del presupuesto. El gasto presentado corresponde

al 11,4% de los gastos en Servicios de Gestión y apoyo. 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. Se incluyeron en esta subpartida principalmente los servicios 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.

Entre los principales aspectos atendidos con estos recursos se encuentran:

- Valoraciones por competencias, transformación organizacional, evaluación de desempeño, liderazgo y apoyo en procesos de contratación con una ejecución del 85,9%, la cual permitió una gestión de los fondos disponibles, alineada con las necesidades y prioridades como el asesoramiento de directores división y directores departamento en temas de liderazgo, realizar las actividades programadas enfocadas a competencias y al tema de continuidad de puestos claves, así como los procesos de contratación de personal derivados de la entrada en vigor de la Ley Marco de empleo Público.
- Auditorías de estados financieros, del Sistema de Gestión de Riesgos y Cumplimiento de liquidación presupuestaria, asesoría en temas fiscales, estudios actuariales y otros con una ejecución del 75,8%. Durante el periodo fue necesario reforzar la subpartida para la realización de una asesoría tributaria por requerimientos de la Dirección General de Tributación. La auditoría externa bienal del Sistema de Gestión de Riesgos y Cumplimiento fue pospuesta al siguiente periodo por revisión de requerimientos, lo que generará subejecución de recursos en 2025.
- Implementación del sistema de responsabilidad social, al cierre del periodo no presenta ejecución presupuestaria, dado que los pagos están condicionados al cumplimiento de hitos contractuales. Cabe destacar que se reforzó el presupuesto para estudios y consultorías en sostenibilidad corporativa en ₡134,8 millones, con el objetivo de cumplir las Normas NIIF S1 y S2. La contratación de la firma inició labores el 8 de setiembre de 2025 la cual se trabaja en el desarrollo del estudio sobre partes interesadas, análisis de doble materialidad y la definición de la estrategia para el BCCR, conforme a lo estipulado en el contrato; de acuerdo con el cronograma, los primeros desembolsos se realizarán tras la presentación de los entregables iniciales, programados para el primer trimestre de 2026.
- Asimismo, se incluyen servicios gestionados por la División de Análisis de Datos y Estadísticas, enfocados en la obtención de asesoría en materia de cuentas nacionales y en la gestión de pagos al Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA) para la ejecución de la encuesta trimestral de avance de proyectos y la encuesta de hábitos de pago. Al cierre del periodo, la ejecución presupuestaria alcanzó el 100% respecto al presupuesto. Durante este tiempo, el Fondo Monetario Internacional brindó apoyo en temas de cuentas nacionales, lo que permitió utilizar los recursos para cubrir los dos últimos entregables de la contratación de asesoría en cuentas ambientales, orientada a la estimación de la huella de carbono del país,

iniciada en 2024. La gestión de estos recursos facilitó su reasignación mediante modificaciones presupuestarias por alrededor de ₡45,0 millones para financiar la adquisición de licencias y suscripciones necesarias, como las de sistemas de Información Geográfica (ArcGIS) y Gartner.

El monto indicado en los elementos anteriores corresponde al 94,8% del total de ejecutado en servicios de gestión y apoyo. El monto para alcanzar la totalidad del gasto se encuentra contenido en las partidas de servicios en ingeniería con una ejecución de ₡106,7 millones, equivalente al 36,4% del presupuesto; ciencias de la salud con una ejecución de ₡72,9 millones, 25,0% del presupuesto; servicios jurídicos con una ejecución de ₡33,9 millones, un 11,8% del presupuesto y otros servicios con una ejecución de ₡269,9 millones, un 42,5% del presupuesto.

Servicios comerciales y financieros

Se incluyeron los servicios de tecnologías de la información, información en medios de comunicación, comisiones y gastos por servicios comerciales, impresiones y el transporte de bienes. Esta cuenta presentó una ejecución del 76,4% con respecto al monto estimado, el cual a su vez representa el 34,8% de la totalidad de gastos programados en la partida de Servicios.

El gasto más relevante correspondió a servicios en tecnologías de información, cuya ejecución alcanzó ₡7.997,5 millones, un 76,6% del presupuesto estimado. Este gasto a su vez equivale al 93,0% del gasto en servicios comerciales y financieros. Estos recursos en su mayoría son gestionados por la División de Servicios Tecnológicos (DST) para el pago de servicios de plataforma en la nube privada, suscripciones de ServiceNow, garantizar la disponibilidad de los servicios base en nube pública (Azure), entre otros.

Durante el año se tomó la decisión de no ejecutar ciertos servicios tercerizados originalmente formulados, particularmente aquellos orientados a la subcontratación de labores base de infraestructura tanto en ambientes on-premise como en nube pública. Esta decisión se fundamentó en un análisis técnico y operativo que evidenció la oportunidad de fortalecer capacidades internas mediante un mayor nivel de automatización de infraestructura. Como resultado de este enfoque, se logró asumir internamente tareas que inicialmente se contemplaban tercerizar, lo que generó ahorros, sin que ello implicara una disminución en la calidad, estabilidad o seguridad de los servicios de infraestructura entregados. La subejecución obedeció principalmente a decisiones técnicas orientadas a optimizar el uso de los recursos y resguardar la operación.

Este grupo también incluyó el gasto de ₡577,7 millones en la subpartida de información, destinado principalmente a campañas publicitarias, transmisiones de eventos y publicaciones en medios de comunicación. El monto ejecutado representa un 74,2% del presupuesto estimado, las campañas contratadas y demás servicios se ejecutaron en gran parte en el segundo semestre del año debido a un proceso licitatorio que exigió labores administrativas previas y una estrecha coordinación entre la agencia, el Área de Comunicación y la División receptora del servicio. Esta planificación implicó un análisis detallado de propuestas y necesidades, elemento clave para definir la contratación de

campañas, pauta y demás servicios de comunicación. El porcentaje no ejecutado se debió principalmente a que no fue necesario ejecutar el dinero presupuestado por Asesoría Jurídica y reducción en el precio de mercado de varios de los servicios contratados a la agencia. Se incluyeron, además, otras publicaciones en medios oficiales tales como publicaciones en el Diario Oficial la Gaceta.

Las partidas señaladas acumularon el 99,7% de la ejecución de servicios comerciales y financieros y el monto por ₡26,9 millones para alcanzar la totalidad del gasto se presentó en las subpartidas de comisiones por servicios comerciales, impresión y transporte de bienes.

En esta subpartida se efectuaron modificaciones presupuestarias para necesidades como: impulsar la actualización tecnológica del SAP S/4HANA, que cubre servicios de parametrización, pruebas y capacitación; suscripción CDAO de Gartner. También se tomaron para reforzar los servicios de Outtasking operativo; horas de asistencia técnica especializada para el apoyo en la operación de herramientas de pruebas de interfaz y desempeño de software, así como reasignar los recursos al proyecto Modernización del Servicio Custodias Auxiliares de Numerario (CAN).

Alquileres

Sobre el comportamiento de los servicios relacionados con alquileres, se ejecutó un monto de ₡3.253,4 millones, para un 91,9% del monto programado. Los recursos se relacionan principalmente con el pago de alquiler para el edificio donde se ubican los ODM, y el sitio alternativo Ideas Gloris, que fueron formulados en dólares. La subejecución presentada se explica principalmente por la diferencia entre el tipo de cambio estimado y el observado al momento de realizar los pagos.

Se incluyó en esta partida, además, un servicio de alquiler de equipo para movilización y transporte, debido a la mayor operación y logística relacionada con la recepción, revisión y entrega de moneda nueva, así como la recepción, revisión y destrucción de moneda deteriorada durante el periodo, se identificaron dificultades en la movilización y manipulación de tarimas. Esto hizo necesario presentar una modificación por ₡85,0 millones para incluir este servicio.

Servicios de mantenimiento y reparación

Se incluyó los recursos para dar mantenimiento a equipos de cómputo, mantenimiento de edificios, equipos de transporte, comunicación, entre otros. La ejecución de ₡2.154,8 millones equivale al 69,2% de los recursos programados al cierre del periodo.

El grupo más representativo correspondió al mantenimiento y reparación de equipo de cómputo y sistemas de información, la ejecución fue de ₡1.255,5 millones, equivalente al 72,5% del presupuesto programado y a un 58,3% 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.

La gestión de los recursos en mantenimiento y reparación de equipo de cómputo y sistemas de información está asociada en su mayoría a la División de Servicios Tecnológicos, principalmente el servicio de soluciones tecnológicas tercerizado, la subejecución obedeció a decisiones de priorización durante el año, que implicaron no ejecutar ciertos servicios originalmente programados, como el servicio gestionado de plataforma de respaldo, debido a la concentración de esfuerzos en procesos de contratación complejos considerados de mayor relevancia para el Banco.

En lo que respecta al mantenimiento de edificios, la ejecución es de ₡542,9 millones, un 67,4% del presupuesto destinado a gastos de esta naturaleza. Dentro de estos servicios se incluyeron los gestionados por la División de Servicios Compartidos para 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. Los pagos por mantenimientos correctivos obedecen a reparaciones que se ejecutan según necesidad o urgencia, para conservar un monto disponible ante una avería que pueda demandar recursos, lo que incide en el nivel de subejecución presentado. Por su parte, la ejecución en el pago de mantenimientos preventivos se efectúa de acuerdo con la programación establecida por las frecuencias de inspección de los equipos.

Por su parte, el comportamiento en la subpartida de Mantenimiento de equipos de comunicación mostró una ejecución de ₡310,7 millones, un 62,6% del presupuesto. Estos recursos fueron formulados para el mantenimiento de equipos CISCO, aplicación Big IP Edge (F5), sistema de captura de paquetes, equipos de telepresencia, plataforma de comunicaciones, SISE, entre otros mantenimientos. La subejecución se debió a que algunos de los planes que inicialmente se habían definido en conjunto con las áreas correspondientes, como asumir el Sistema de Seguridad Electrónica de ODM y Museos, no se lograron concretar, por lo que fueron replanteados, situación que llevó a que no fuera necesario ejecutar todo el presupuestado formulado para el mantenimiento y soporte de la plataforma.

Los mantenimientos indicados representaron el 97,9% 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

En el periodo se incluyeron modificaciones presupuestarias requeridas principalmente para dar inicio al proceso de contratación de una solución tecnológica de videoconferencia para la sala de Junta Directiva, la cual se encuentra en curso; en el Departamento de Arquitectura y Administración de TI para cubrir el suministro de horas de asistencia técnica especializada para el apoyo en la operación de herramientas de pruebas de interfaz y desempeño de software, así como para cubrir el suministro de 800 horas de asistencia técnica especializada. No obstante, La partida suministró recursos para la atención de otras necesidades por requerimientos no realizados tales como la restauración de contrapisos en edificio Moravia por el volumen de almacenamiento que contiene, mantenimientos preventivos y correctivos que no serían requeridos dada la naturaleza contingente y el nivel de incidentes presentados, así como disponibilidades por precios de mercado menores a los formulados.

Otros servicios

Los comentarios indicados representan el 94,4% de la ejecución en servicios. El monto para alcanzar la totalidad de la ejecución presentada responde a servicios tales como: servicios básicos, capacitación, viaje y transporte, seguros, entre otros.

El anexo 3 incluye el detalle de viajes según lo dispone la Ley para Perfeccionar la Rendición de Cuentas N° 9398.

Materiales y suministros

En cuanto a la compra de materiales, estos recursos se formularon para atender las labores operativas y de gestión de proyectos del BCCR, se incluye la compra de billetes y monedas, protocolos notariales, materiales para mantenimiento, herramientas, materiales de limpieza, materiales de oficina, materiales de resguardo, entre otros.

Cuadro 26. Detalle del gasto no financiero Materiales y suministros
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras millones de colones

Detalle	Presupuesto Aprobado	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Gastos	Ejecutado/ Programado
Útiles, materiales y suministros diversos	17.505,7	-3.099,5	14.406,2	12.010,2	83,4%
Bienes para la producción y comercialización	300,0	97,2	397,2	397,0	99,9%
Materiales y productos de uso en la construcción y mantenimiento	532,4	-484,0	48,4	25,9	53,5%
Productos químicos y conexos	41,9	0,0	41,9	17,9	42,7%
Herramientas, repuestos y accesorios	18,6	0,0	18,6	3,6	19,4%
Alimentos y productos agropecuarios	12,3	3,5	15,8	9,1	57,8%
Total general	¢18.410,9	-¢3.482,8	¢14.928,1	¢12.463,6	83,5%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

La ejecución en útiles, materiales y suministros se concentró principalmente por la compra de billetes y monedas, que representa el 95,0% del gasto total en materiales y suministros (¢11.843,2 millones). El monto ejecutado corresponde a los pedidos de nueva moneda de ¢10, ¢25, ¢50 y ¢500. Al cierre del año, el 16,0% del presupuesto para la compra de billetes y monedas no se ejecutó. Esto representó el 7,7% de la subejecución del presupuesto no financiero y se debe principalmente a la saturación en la capacidad de almacenamiento de moneda nueva y deteriorada. Como consecuencia, parte de las entregas fueron reprogramadas para el año 2026 y se ajustó el calendario de circulación de las monedas del programa de colecciones, con el fin de optimizar el espacio disponible y realizar la revisión de las remesas pendientes conforme a los protocolos de calidad establecidos. Adicionalmente, el total de estos recursos son formulados en dólares por lo que la ejecución también se ve afectada por los efectos de un menor tipo de cambio presentado durante la ejecución al 31 de diciembre.

La ejecución permitió sostener el avance planificado en el proceso de cambio del cono monetario. No se identifican afectaciones sobre las metas ya que las entregas y verificaciones se mantienen en curso de acuerdo con los ajustes programados.

El siguiente componente de mayor ejecución corresponde al pedido de protocolos notariales por un monto de ₡397,0 millones, un 99,9% del programado. La ejecución ha mantenido el abastecimiento de protocolos para el ejercicio notarial a nivel nacional y su distribución obedece a criterios logísticos destinados a asegurar un suministro constante y eficiente.

El gasto relacionado con la compra de billetes, monedas y protocolos notariales acumulan el 98,2% del total de gasto de la partida materiales y suministros. El monto para alcanzar la totalidad del gasto corresponde a la compra de útiles, materiales, suministros, productos de limpieza, alimentos, herramientas, entre otros, cuya ejecución depende de los requerimientos y gestión por parte de las dependencias del banco.

En lo que respecta a modificaciones en esta partida, las principales razones son las siguientes:

- Trasladar ₡2.900,0 millones que provienen de la sustitución del cono monetario a la subpartida de Sumas libres sin asignación, por cuanto las bóvedas del Banco no lograron absorber la totalidad de moneda recibida, debido al volumen simultáneo de numerario nuevo y deteriorado remitido por entidades financieras, lo que saturó la capacidad de almacenamiento y obligó a reprogramar entregas para el año 2026.
- ₡97,2 millones para la adquisición de especies fiscales que permitió garantizar el abastecimiento requerido para el adecuado ejercicio notarial durante el último bimestre del año, además de mantener un inventario de seguridad que brinde capacidad de respuesta ante eventuales fluctuaciones en la demanda.
- Traslado de recursos para la extensión del estudio de sostenibilidad para cumplir con Normas NIIF S1 y S2, e implementar una estrategia que gestione riesgos y oportunidades ambientales, sociales y de gobernanza los cuales fueron tomados de la subpartida Materiales y productos eléctricos.
- También se utilizaron recursos originalmente previstos para materiales eléctricos y de cómputo, cuyo gasto resultó menor al estimado, para complementar los fondos destinados al hospedaje de S4 Hana.
- Redirigir recursos de la compra de billetes y monedas hacia la subpartida de alquiler de maquinaria para optimizar el transporte de numerario.
- Reforzar recursos para cubrir el aumento en la demanda de horas de servicios profesionales destinadas a estudios de estructura organizacional y cargas de trabajo del Banco Central y los ODM, los cuales fueron tomados de la subpartida Materiales y productos eléctricos.

También se efectuaron modificaciones para atender necesidades en la misma partida como:

- Acondicionamiento y fortalecimiento de las facilidades tecnológicas en los espacios compartidos del primer piso del Banco Central que permita ejecutar labores de forma presencial a funcionarios sin espacio fijo.

- Se reforzó la subpartida Alimentos y bebidas, derivado del incremento en jornadas extraordinarias que faculta el pago de órdenes de alimentación para el personal de seguridad por incremento generado por la custodia de edificios de Desyfin por el proceso de intervención.
- Recursos para adquirir discos duros para PC, debido a que el soporte de Windows 10 finalizó en 2025.
- Adquisición de dispositivos USB y tarjetas criptográficas.
- Equipos para contratación de nuevas plazas.

Bienes duraderos

Comprende la adquisición de bienes duraderos, como son los bienes de capital, muebles e inmuebles. En el caso del BCCR consideró la maquinaria, adiciones, mejoras, equipo de transporte, equipo de comunicación, equipos de oficina, equipo de cómputo, de laboratorio, edificios, bienes intangibles, así como otros bienes de diversa naturaleza.

**Cuadro 27. Detalle del gasto no financiero Bienes duraderos
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras millones de colones**

Detalle	Presupuesto Aprobado	Modificaciones	Suma de Presupuesto Vigente Anual	Gastos	Ejecutado/ Programado
Maquinaria, equipo	4.279,1	-66,4	4.212,7	1.762,4	41,8%
Construcciones y adquisiciones	480,0	26,0	506,0	24,8	4,9%
Bienes duraderos diversos	4.525,6	197,7	4.723,3	3.116,8	66,0%
Total general	9.284,7	157,3	9.442,0	4.904,1	51,9%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

La ejecución alcanzó un total de ₡4.904,1 millones, lo que representó un 51,9% respecto al presupuesto programado.

Bienes intangibles: La ejecución presentada por ₡3,072.4 millones representó el 65,7% respecto al presupuesto programado y el 62,6% del total de gasto en bienes duraderos. El principal componente incluido en esta subpartida corresponde al desarrollo y adquisición de software que realiza la División de Servicios Tecnológicos (DST), además de otros licenciamientos adquiridos por las diferentes áreas del Banco.

La subejecución presentada obedeció a ajustes en los cronogramas de entrega y revisión de licencias, particularmente aquellas asociadas a sistemas Linux, cuyo pago fue programado para el siguiente periodo presupuestario, sin impacto en la continuidad del servicio.

No se realizaron compras de algunos licenciamientos para el sistema de seguridad SISE, debido a que este año se priorizó una revisión, que incluye un estudio de mercado con otras entidades financieras nacionales e internacionales, para definir un modelo de adquisición más sostenible y eficiente. Los artículos que no se adquirieron este año continúan en la lista de requerimientos

prioritarios para el negocio, y el próximo año se llevará una propuesta que se alinee con los resultados de la investigación y formulación del nuevo modelo de adquisiciones para la plataforma de seguridad electrónica.

En esta subpartida se efectuaron modificaciones para reorganizar el presupuesto en necesidades tales como:

- Reasignar los recursos del proyecto Modernización del Servicio Custodias Auxiliares de Numerario (CAN).
- Asegurar la continuidad del personal de Outtasking en el proyecto SUGEF TIAS.
- Reasignación de recursos de outtasking de operación a proyectos de Sugef por ampliación en el plazo del proyecto.
- Complementar recursos para compra de licenciamientos como Codisa, grabación telefónica, licencias complementarias de Findur, compromisos adquiridos en periodo anterior, licenciamientos respaldo en nube, suscripciones PDF, entre otros.
- Reasignación de recursos para clasificarlos según su naturaleza de gasto.
- Incremento en los recursos destinados al proyecto de Migración de SharePoint.

Por su parte, la partida permitió trasladar recursos para la reclasificación de la aplicación Barra-One necesaria en la gestión de los activos financieros, reasignar recursos para fortalecer la atención operativa y la ejecución de mejoras en otros sistemas, reforzar horas de implementación y personal experto en el módulo SecOps Vulnerability Management de ServiceNow e implementación de una herramienta para la debida diligencia a terceros y seguimiento transaccional de clientes de Central Directo.

Los Bienes Intangibles incluyen ₡15,6 millones asignados a la ejecución del proyecto: “Modernización de la plataforma para atención a usuarios del BCCR (MPA)”. Cabe señalar que, debido a un error por parte del equipo técnico del proyecto, estos recursos fueron registrados de forma incorrecta como gasto de operación y no se registraron en el presupuesto del proyecto.

Equipo de cómputo: La ejecución presentada por ₡1.306,4 millones representó un 51,8% respecto al presupuesto programado y al 26,6% del total de gasto en bienes duraderos. Este presupuesto es gestionado en su mayoría por la DST, lo cual ha permitido avanzar en la renovación y sostenibilidad de la infraestructura de cómputo, mediante procesos de contratación de alta complejidad técnica y administrativa, adjudicación de una licitación de servidores por demanda, diseñada para cubrir las necesidades del centro de datos en un horizonte plurianual, la contratación de hardware, licencias y suscripciones para asegurar la continuidad de la plataforma tecnológica, que incluye el reemplazo de equipos que agotaban su vida útil.

Adicionalmente, se lograron adquisiciones de dispositivos físicos como computadoras portátiles y de escritorio, dockings, monitores, impresoras, digitalizadores, entre otros.

La subejecución presentada obedeció a la reducción significativa de los costos unitarios obtenidos tras la adjudicación, el escalonamiento en la recepción de activos, y la programación de pagos hacia compromisos del siguiente periodo presupuestario, sin afectar la operación.

Además, fue necesario reforzar mediante modificaciones por ₡235,2 millones con el fin de reorganizar el presupuesto en necesidades tales como:

- Sustitución de equipos de escritorio de alto rendimiento no compatibles con Windows 11, los cuales inicialmente serían reemplazados por escritorios virtuales. No obstante, posterior a un análisis técnico se determinó que no era viable por lo que se sustituyen por equipos físicos.
- Adquirir dispositivos de memoria por cambios en las especificaciones técnicas y cantidades requeridas posterior al proceso de formulación.
- Dotar de equipo tecnológico a los espacios compartidos del primer piso del BCCR considerados posterior al proceso de formulación.
- Discos para servidor de virtualización por incremento en almacenamiento operativo presentado durante el 2025 posterior al proceso de formulación.
- Otras necesidades requeridas posterior al proceso de formulación tales como tabletas de integración, equipos de almacenamiento, equipamiento para atención al ciudadano, equipamiento para nuevas plazas, entre otros.

Equipo de comunicación: La ejecución asciende a ₡406,6 millones lo que representó el 56,8% del presupuesto programado y el 8,3% del gasto en bienes duraderos. El nivel de ejecución obedece principalmente a que los procesos de contratación no pudieron ser finalizados en el periodo y se pretende mejorar esta situación en el siguiente año, por lo que se dará comienzo a los procesos de contratación con mayor anticipación para evitar atrasos.

Cabe destacar que, según el criterio del área técnica, algunas líneas de esta partida no pudieron ejecutarse durante el presente año ya que se vio la necesidad de redefinir la estrategia de compra de los insumos para hacerlo más eficiente y eficaz para las soluciones del negocio y se busca un modelo más adecuado.

De esta partida, se tomaron recursos mediante modificación principalmente para atender el remplazo de switches y routers de consola que han alcanzado su vida útil y reforzar recursos para el acondicionamiento y fortalecimiento de las facilidades tecnológicas en los espacios compartidos del primer piso del Banco Central.

Se asignaron recursos a la subpartida por medio de modificaciones para adquirir equipo de videograbación especializado para documentar las audiencias realizadas en el marco de los procedimientos administrativos que gestiona la División de Asesoría Jurídica, además de adquirir equipos de videoconferencia para sustituir los que se encuentran instalados en las salas del piso 4 del edificio Tournón.

Las subpartidas indicadas acumularon el 97,6% del gasto en la partida de bienes duraderos, el monto para alcanzar la totalidad de gasto se encuentra en la partida de Piezas de colección con un gasto de ₡44,5 millones, maquinaria, equipo y mobiliario diverso con un gasto de ₡41,9 millones, edificios con un gasto de ₡24,8 millones, equipo y mobiliario de oficina con un gasto de ₡6,0 millones y equipo de laboratorio con un gasto de ₡1,5 millones.

Transferencias

Las transferencias del Banco Central comprenden erogaciones dirigidas a individuos, entidades y organismos tanto públicos como privados y externos, incluye instituciones descentralizadas, fundaciones, prestaciones, becas, pensiones, jubilaciones, reintegros y devoluciones. Estas asignaciones se realizan conforme a las normativas legales vigentes, para asegurar que cada transferencia cumpla con los criterios establecidos. Al cierre del periodo se ejecutaron ₡35.567,9 millones, lo que representa el 86,2% del presupuesto programado.

**Cuadro 28. Detalle del gasto no financiero Transferencias
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras millones de colones**

Descripción	Presupuesto Aprobado	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Gasto Ejecutado	% Ejecutado / Programado
Transferencias corrientes sector público	39.578,3	-173,1	39.405,2	34.452,7	87,4%
Prestaciones	553,2	0,0	553,2	267,8	48,4%
Transferencias corrientes entidades privadas	434,6	-39,2	395,5	28,2	7,1%
Transferencias corrientes entidades privadas sin fines de lucro	415,5	0,0	415,5	415,5	100,0%
Transferencias corrientes personas	396,0	-166,5	229,5	153,9	67,1%
Transferencias corrientes sector externo	206,6	51,6	258,2	249,9	96,8%
Total servicios	₡41.584,2	-₡327,2	₡41.257,1	₡35.567,9	86,2%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Al 31 de diciembre se transfirió ₡5.828,1 millones al Instituto Nacional de Estadística y Censos según lo dispuesto en la Ley N° 9694. Una ejecución del 100% sobre el presupuesto programado.

También se transfirió ₡415,5 millones a la Fundación para administrar los Museos del BCCR conforme al artículo 4 de la Ley 7363. El Informe de ejecución presupuestaria y evaluación de resultados de la Fundación al 31 de diciembre de 2025 se incluye en el anexo 13.

Se incluyó, adicionalmente, el monto ejecutado por los Órganos de Desconcentración Máxima del Banco Central, amparado en los artículos 174 y 175 de la Ley N° 7732, Ley Reguladora del Mercado de Valores por ₡28.624,6 millones, un 85,3% del monto programado.

Las transferencias indicadas (ODM, INEC, Fundación Museos) representan el 98,0% del gasto efectuado, el monto restante corresponde a transferencias tales como pensiones y jubilaciones, preaviso y cesantía, becas, prestaciones, transferencias al sector externo, entre otros.

La subejecución de la partida de transferencias representó el 19,5% del total de subejecución no financiera. El principal componente de esta subejecución corresponde a la transferencia que realiza el BCCR para financiar el presupuesto de los Órganos de Desconcentración Máxima. El comportamiento de esta transferencia se relaciona directamente con la ejecución de los gastos que realicen los Órganos de Desconcentración Máxima.

Con respecto a las modificaciones, se realizaron varios movimientos en Transferencias corrientes a personas, para reforzar la subpartida Becas a Terceras Personas; Transferencias corrientes a

organismos internacionales en atención del pago del convenio constitutivo del FMI, y por último, en Transferencias Corrientes a entidades privadas, se tomaron recursos para la compra de un equipo de videograbación especializado para documentar las audiencias realizadas en el marco de los procedimientos administrativos que gestiona la División de Asesoría Jurídica (DAJ). Por último, el excedente entre el monto formulado y transferido al INEC fue trasladado a la partida de Sumas libres sin asignación presupuestaria.

El anexo 6 muestra el detalle de las transferencias realizadas durante el 2025.

Cuentas especiales

**Cuadro 29. Detalle del gasto no financiero Cuentas especiales
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras millones de colones**

Descripción	Presupuesto Aprobado	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Gasto Ejecutado
Cuentas Especiales	0,0	3.642,4	3.642,4	0,0
Total	0,0	3.642,4	3.642,4	0,0

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Dentro de cuentas especiales, se encuentra la subpartida Sumas libres sin asignación presupuestaria, en la que se incluyó la previsión de recursos que no tenían asignación presupuestaria determinada que no fueron requeridos durante el periodo y que son trasladados con el fin de guardar el equilibrio presupuestario entre ingresos y gastos.

Durante el periodo, los requerimientos se reservaron en el sistema ERP SAP y fueron gestionados por presupuesto. Tras cubrir las necesidades institucionales y utilizar parte de estos recursos, fue necesario formalizar el traslado de los montos restantes a la partida de Sumas Libres sin Asignación Presupuestaria.

Se asignaron ₡3.642,4 millones, que no fueron requeridos durante el periodo, según se indica:

- Se trasladaron ₡2.900,0 millones por parte de la División de Sistemas de Pago, debido a que no fueron requeridos, los fondos provienen de la sustitución del cono monetario el cual alcanzaría su punto de mayor intensidad durante este periodo. No obstante, las bóvedas del Banco Central de Costa Rica (BCCR) no lograron absorber la totalidad de moneda recibida, debido al volumen simultáneo de numerario nuevo y de moneda deteriorada remitida por las entidades financieras, lo que provocó una saturación en la capacidad de almacenamiento que obligó a reprogramar parte de las entregas para el año 2026 y a realizar ajustes en el calendario de circulación de monedas del programa de colecciones. En consecuencia, no fue posible ejecutar la totalidad del presupuesto originalmente formulado para la adquisición de numerario durante el ejercicio 2025 en la subpartida Productos de papel, cartón e impresos.
- El Departamento Gestión de Riesgos y Cumplimiento (DGRC) solicitó el traslado de ₡100,1 millones de la subpartida de Servicios en Ciencias Económicas y Sociales. Para el 2025 se

formularon recursos para contratar una evaluación externa del sistema de gestión de riesgos y cumplimiento mediante una firma auditora especializada, en cumplimiento del esquema bienal vigente. No obstante, durante el año se ha trabajado en una propuesta de modificación reglamentaria, cuyo objetivo es ajustar la periodicidad de esta auditoría externa, y pasar de una revisión bienal a una cuatrienal, con el fin de optimizar el uso de recursos y alinear los ciclos de evaluación con la madurez actual del sistema.

La Junta Directiva, en su sesión 6271-2025 del 31 de julio de 2025, acordó suspender de forma excepcional y únicamente por el año 2025 la ejecución de la revisión externa del sistema.

- La División de Transformación y Estrategia solicitó trasladar recursos por ₡213,1 millones. Los recursos provienen de la partida Transferencias corrientes a Instituciones Descentralizadas no Empresariales por ₡173,1 millones, generados del disponible presentado una vez atendida la transferencia al Instituto Nacional de Estadística y Censos cuya estimación consideró un incremento de 4% (por inflación). El incremento con base en la inflación observada y según lo establece la Ley de 1%, lo que generó el saldo disponible. Adicionalmente un monto de ₡40,0 millones principalmente del programa de liderazgo en la subpartida de Servicios en Ciencias Económicas y Sociales que experimentó una pausa temporal debido al cambio de Gerencia. Esto provocó un replanteamiento de prioridades y un redireccionamiento estratégico de esfuerzos, donde se definieron lineamientos claros de cultura, liderazgo y uso eficiente de recursos. La pausa abarcó específicamente de mediados de febrero a mediados de junio. Posteriormente, el área ajustó su estrategia para alinearla a los lineamientos de Gerencia, lo que incluyó redirigir esfuerzos y presupuesto hacia iniciativas prioritarias.
- Finalmente, la División de Servicios Tecnológicos solicitó el traslado de ₡429,2 millones proveniente de diferentes cuentas de la División de Servicios Tecnológicos, por compromisos presupuestarios no ejecutados en el 2025 y recursos que no serían requeridos en su totalidad. Los recursos provienen de partidas tales como Materiales y productos eléctricos, telefónicos y de cómputo, Equipo de cómputo, Útiles y materiales de oficina y cómputo, Equipo de comunicación, Equipo y mobiliario de oficina, Servicios informáticos, Bienes intangibles, Servicios informáticos, Mantenimiento de equipo de cómputo y sistemas.

A continuación, se presenta un resumen de los Programas por Presupuesto aprobado y ejecución.

Programación y ejecución por dependencia presupuesto no financiero

La programación y la ejecución de los recursos presupuestarios está relacionada directamente con la gestión realizada por parte de cada una de las divisiones del BCCR.

A continuación, se detalla el presupuesto vigente, programado y ejecutado para cada una de las dependencias del BCCR a la fecha del presente informe.

Cuadro 30. Programación y ejecución no financiera por dependencia
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras millones de colones

División	Presupuesto Aprobado	Modificaciones	Vigente	Ejecutado	Ejecución Vigente
Programa 1	5.977,1	648,5	6.625,6	5.139,7	77,6%
Económica	3.338,5	523,1	3.861,6	2.959,6	76,6%
Gestión de Activos y Pasivos	2.638,6	125,4	2.764,0	2.180,1	78,9%
Programa 2	353,5	2,8	356,3	299,2	84,0%
Fondo de Garantía de Depósitos	353,5	2,8	356,3	299,2	84,0%
Programa 3	21.331,3	-2.745,9	18.585,4	14.572,1	78,4%
Sistema de Pagos	21.331,3	-2.745,9	18.585,4	14.572,1	78,4%
Programa 4	78.998,7	2.094,6	81.093,3	62.466,2	77,0%
Servicios Tecnológicos	39.722,0	-704,0	39.018,0	32.162,1	82,4%
Servicios Compartidos	14.101,2	-1.200,4	12.900,8	9.479,3	73,5%
Transformación y Estrategia	13.970,2	3.858,5	17.828,8	12.369,0	69,4%
División de Análisis de datos estadísticos	4.584,9	219,7	4.804,5	3.753,9	78,1%
Gerencia	1.585,3	-93,0	1.492,3	1.041,7	69,8%
Auditoría Interna	1.422,0	-27,2	1.394,9	1.227,6	88,0%
Asesoría Jurídica	1.346,5	0,3	1.346,8	687,5	51,0%
Gestión de Riesgos	663,6	-143,2	520,5	426,5	82,0%
Secretaría	634,7	290,8	925,5	658,3	71,1%
Presidencia	458,4	-83,9	374,5	244,8	65,4%
Transferencia Fundación Museos	415,5	0,0	415,5	415,5	100,0%
Junta Directiva	94,2	-23,0	71,2	0,0	0,0%
Programa 5	33.577,1	0,0	33.577,1	28.624,6	85,3%
ODM	33.577,1	0,0	33.577,1	28.624,6	85,3%
BCCR	140.237,7	0,0	140.237,7	111.101,8	79,2%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

3.2.3. Detalle de Subejecución

Cuadro 31. Detalle de Subejecución
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras millones de colones

Detalle	Vigente	Gasto	Subejecución	% Subejecución	% Histórico
Gasto financiero	466.604,2	268.172,7	198.431,5	42,5%	45,2%
Gasto No Financiero	140.237,7	111.101,8	29.136,0	20,8%	26,0%
Total	606.842,0	379.274,5	227.567,5	37,5%	40,1%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

El 87,2% de la subejecución total corresponde a presupuesto financiero. La principal causa está relacionada con estimaciones conservadoras de tasas de interés y saldos de instrumentos de deuda, que resultaron superiores a los valores finalmente observados, en particular en el caso de los Bonos de Estabilización Monetaria (BEM). Además, las estimaciones realizadas sobre el tipo de cambio fueron prudentes y este resultó menor al previsto.

Respecto al presupuesto no financiero, la subejecución se relaciona principalmente con las partidas de transferencias asociadas al gasto de los ODM, la partida de remuneraciones formulada que consideró la totalidad de plazas ocupadas, y la partida de billetes y monedas, cuya ejecución estaba sujeta a la programación de entregas y a la circulación del nuevo cono monetario. Adicionalmente, incidieron factores como contrataciones no concretadas debido a trámites administrativos o plazos de licitación, así como por los efectos de un menor tipo de cambio presentado durante la ejecución, entre otros elementos relevantes.

La subejecución en partidas no financieras representa el 12,8% de la subejecución del total del presupuesto del BCCR y se detalla a continuación.

Cuadro 32. Detalle de Subejecución de gastos no financieros
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2025
Cifras millones de colones

Descripción	Presupuesto Vigente	Gasto Ejecutado	Subejecución	% Subejecución
Transferencias	41.257,1	35.567,9	5.689,1	19,5%
Remuneraciones	38.430,2	33.476,1	4.954,1	17,0%
Servicios	32.538,0	24.690,0	7.848,0	26,9%
Materiales y suministros	14.928,1	12.463,6	2.464,5	8,5%
Bienes Duraderos	9.442,0	4.904,1	4.538,0	15,6%
Cuentas Especiales	3.642,4	0,0	3.642,2	12,5%
Total	140.237,7	111.101,8	29.135,9	100%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Transferencias

La subejecución de la partida de transferencias representó el 19,5% del total de subejecución no financiera. El principal componente de esta subejecución corresponde a la transferencia que realiza el BCCR para financiar el presupuesto de los Órganos de Desconcentración Máxima. El comportamiento de esta transferencia se relaciona directamente con la ejecución de los gastos que realicen los Órganos de Desconcentración Máxima.

Remuneraciones

La subejecución presentada al cierre del periodo se debió principalmente por la existencia de plazas vacantes (19,6% en promedio), licencias sin goce de salario, incapacidades prolongadas y salidas de personal por renunciaciones o jubilaciones. También influyó la disminución del gasto por disponibilidad tras la implementación de la columna salarial aprobada por MIDEPLAN, así como el uso no constante de sobresueldos y dietas, estas últimas afectadas por un menor número de sesiones de la Junta Directiva respecto a lo formulado. Estos factores, sumados a ajustes organizacionales y cambios en

la estructura de puestos, generaron la diferencia entre lo presupuestado y lo ejecutado sin comprometer el cumplimiento de las obligaciones salariales.

Servicios

La subejecución total en servicios representó un 26,9% del total de la subejecución presentada al 31 de diciembre, la cual correspondió a la División de Servicios Tecnológicos, con un 56,3% del total de subejecución, principalmente en las subpartidas de tecnología de información, servicios informáticos, mantenimiento y reparación de equipos debido a cotizaciones finales menores a las previstas, reducción en el uso de horas contratadas por mayor automatización y decisiones orientadas a optimizar recursos mediante la no ejecución de ciertos servicios tercerizados; también se presentaron revisiones en los requerimientos técnicos de algunas necesidades que no podrían ser licitados ni ejecutados por los plazos existentes. Estas medidas permitieron generar ahorros sin comprometer la calidad ni la continuidad de los servicios, pero impactaron el nivel de ejecución presupuestaria

Materiales y suministros

La subejecución total representó un 8,5% del total de la subejecución presentada al 31 de diciembre. El 16,0 % del presupuesto programado para la compra de billetes y monedas no se ejecutó, esto obedece principalmente a la reprogramación de entregas para optimizar espacio disponible, revisión de remesas pendientes conforme a protocolos de calidad establecidos. Adicionalmente el total de estos recursos son formulados en dólares por lo que la ejecución también se ve afectada por la diferencia entre el tipo de cambio estimado y el promedio del tipo observado al 31 de diciembre, que presenta una variación aproximada del 6,7%.

Bienes duraderos

El 15,6% de la subejecución de gastos no financieros, pertenece a Bienes duraderos. La subejecución de esta partida correspondió a Bienes duraderos diversos, equipo de cómputo y equipo de comunicación. Las cuales se generaron por revisiones en licencias y redefinición de modelos de adquisición, además de la reducción de costos unitarios y el escalonamiento en la recepción de activos. Asimismo, en equipo de comunicación se presentaron atrasos por la necesidad de replantear la estrategia de compra para hacerla más eficiente. Estos factores, sumados a procesos de contratación complejos y reasignaciones para proyectos prioritarios, explican la menor ejecución registrada sin afectar la continuidad operativa.

Cuentas Especiales

Representó el 12,5% de la subejecución total de gastos no financieros por un monto de ₡3.642,2 millones, se debió principalmente a recursos que no fueron requeridos durante el periodo por cambios en las condiciones operativas y estratégicas. Entre las causas destacan la reprogramación de entregas de numerario para 2026 por saturación en la capacidad de almacenamiento, la suspensión excepcional de la auditoría externa del sistema de gestión de riesgos para optimizar recursos, ajustes en prioridades derivados de cambios en la Gerencia que afectaron programas

como liderazgo, y compromisos presupuestarios no ejecutados en la División de Servicios Tecnológicos por modificaciones en proyectos y estrategias de adquisición. Estos factores explican la necesidad de trasladar los montos disponibles a esta subpartida para mantener el equilibrio presupuestario.

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 período 2025, un monto total de ₡108.688,3 millones. Estos corresponden a los gastos de operación totales de la entidad (no se consideran los gastos financieros para efectos de la distribución del costeo). Según la metodología de costeo aprobada, estos gastos se contemplaron para efectos de la asignación de los costos de las áreas a los servicios prestados.

El resumen de los diferentes niveles de distribución de los gastos se presenta a continuación:

Cuadro 33. Detalle de costeo de los servicios del BCCR por objeto de costo
Período del 1 enero al 31 de diciembre del 2025
Cifras en millones de colones

Servicio a la ciudadanía	Gasto Total	%	Propios ODM	Servicios BCCR
Estabilidad interna, externa de la moneda y de la estabilidad del Sistema Financiero	48.017,9	44,2%		
Sistemas de pago y Banco Cajero del Estado	31.359,2	28,9%		
Supervisión	29.056,6	26,7%	19.647,7	9.408,9
Sugef	13.869,6	12,8%	9.470,3	4.399,3
Sugeval	5.711,1	5,3%	3.805,3	1.905,8
Supen	5.249,7	4,8%	3.586,1	1.663,7
Sugese	4.226,2	3,9%	2.786,1	1.440,1
Seguridad del Sistema Financiero	254,7	0,2%	157,1	97,6
Total	108.688,3	100%		

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

De los servicios asociados a la Estabilidad interna y externa de la moneda y de la estabilidad del Sistema Financiero a nivel de su composición detallada se tiene lo siguiente: mantenimiento de la estabilidad interna y conversión de la moneda un 68,2%, producir información económica 16,3%, promover la estabilidad del sistema financiero 9,9% y otros servicios relacionados 5,6%, 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 47,5%, servicios de la plataforma SINPE 18,0%, servicio SINPE-Transporte público 13,0%, servicio de gestión de custodias auxiliares 7,8%, servicio de firma digital 7,4%, servicio de administración de deuda pública 6,3%, del total de los gastos del servicio.

El servicio de Seguridad del Sistema Financiero representó un 0,2%, en su mayor proporción por los gastos relacionados con los pagos de las remuneraciones y por los servicios que las áreas del BCCR le prestaron al Fondo de Garantía de Depósitos.

Los servicios relacionados con la Supervisión que se canalizaron por medio de los ODM consideraron en sus mayores rubros los gastos de remuneraciones y los servicios que el BCCR les brindó a dichas entidades. Los servicios prestados por el Banco representaron el 32,4% del total de gastos de supervisión y su distribución se indica a continuación: servicios tecnológicos un 53,1%, servicios de gestión de utilización espacio físico Barrio Tournón 19,3%, los servicios de los costos proporcionales del Conassif 12,7% y los servicios propios de las áreas del BCCR de las divisiones de Transformación y Estrategia, Servicios Compartidos y Sistemas de Pago, representaron el 14,9%.

El comportamiento del costo por mes distribuido en el período 2025 es el siguiente:

**Gráfico 5. Detalle del costo distribuido por mes
De enero a diciembre 2025
Cifras en millones de colones**



Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Del total de costos acumulados a diciembre del 2025 por ₡108.688,3 millones, distribuido de acuerdo con la metodología de costeo ABC, el BCCR absorbe recursos en el primer nivel de distribución (costos directos) por ₡88.883,5 millones, los Órganos de Desconcentración Máxima ₡19.647,7 millones y el Fondo de Garantía de Depósitos ₡157,1 millones.

**Cuadro 34. Resumen del costo distribuido
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2025
Cifras en millones de colones**

Entidad	Costo	%
BCCR	88.883,5	81,8%
ODM	19.647,7	18,1%
FGD	157,1	0,1%
Total	108.688,3	100%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

A continuación, se presenta el monto de gasto primario de costeo que gestionaron las diferentes divisiones del BCCR. Estos son distribuidos por medio de inductores a los servicios que se le

brindaron 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 BCCR como, por ejemplo, la Asociación Solidarista.

**Cuadro 35. Detalle del costo gestionado por el Banco por Divisiones
Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2025
Cifras en millones de colones**

División	Gasto	%
Servicios Tecnológicos	33.162,1	37,3%
Servicios Compartidos	9.436,2	10,6%
Transformación y Estrategia	8.001,8	9,0%
Activos y Pasivos	6.173,6	6,9%
Análisis de Datos y Estadísticas	3.987,6	4,5%
Económica	3.001,8	3,4%
Sistemas de Pago	2.695,9	3,0%
Administración Superior	1.777,2	2,0%
Auditoría Interna	1.255,2	1,4%
Asesoría Jurídica	681,7	0,8%
Departamento Secretaría General	623,8	0,7%
Costos no distribuibles	18.086,8	20,3%
Transferencia al INEC	5.828,1	6,6%
Billetes y Monedas	11.843,2	13,3%
Transferencia a la Fundación Museos	415,5	0,5%
Total	88.883,5	100%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

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

La división de Servicios Tecnológicos representó la mayor parte de los costos de los servicios que se brindaron en el primer nivel de ejecución de gastos y 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 de equipos. 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 que brindó esta división.

En el período acumulado al mes de diciembre 2025, se realizaron pagos que no se distribuyen al resto de las áreas o servicios, entre ellos: billetes y monedas ₡11.843,2 millones, las transferencias al INEC por ₡5.828,1 millones y a la Fundación de Museos del BCCR ₡415,5 millones.

El siguiente cuadro presenta el monto acumulado del Banco y la distribución a los ODM y al Fondo de Garantías de Depósitos por concepto de servicios administrativos que se le brindó a diciembre 2025 por ₡9.506,5 millones.

**Cuadro 36. Detalle del costo por recurso solicitante del Banco
Período del 01 enero al 31 de diciembre del 2025
Cifras en millones de colones**

Entidad	Gasto	%
BCCR	79.377,1	89,4%
Sugef	4.399,3	4,9%
Sugeval	1.905,8	2,1%
Supen	1.663,7	1,9%
Sugese	1.440,1	1,6%
Fondo Garantía de Depósitos	97,6	0,1%
Costo servicios brindados Banco	88.883,5	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 cierre del 2025. Se incluyen datos de carácter general, el avance de los proyectos según el tipo de portafolio, así como los principales logros alcanzados y desafíos enfrentados durante el año.

3.4.1. Información general

El portafolio de proyectos institucional constituye un medio para alcanzar los objetivos estratégicos del Banco Central de Costa Rica (BCCR)²⁷ 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 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 proyectos 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.

Para el marco de la formulación presupuestaria 2025, el presupuesto asignado al portafolio de proyectos del BCCR correspondió a ₡4.873,4 millones²⁸. La asignación presupuestaria respondió a la necesidad imperativa de cumplir con los objetivos estratégicos y las metas definidas para el

²⁷ 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".

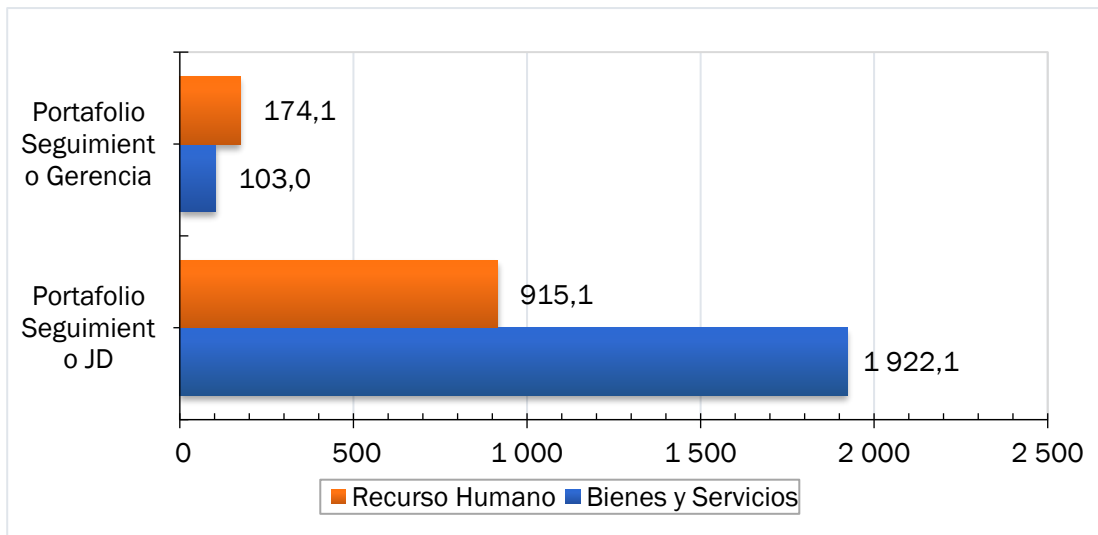
²⁸ El monto corresponde a la formulación del periodo 2025, se actualiza cifra por tema de redondeo.

periodo. Considerando los principios de Gestión para Resultados, estos recursos representan la inversión necesaria para la generación de valor público, lo que asegura que las mejoras en servicios y procesos se presenten con estándares de oportunidad y calidad requeridos para la ciudadanía.

Bajo un enfoque de gestión de costos, los recursos se distribuyeron para optimizar el desempeño del portafolio de la siguiente forma: en bienes y servicios ₡3.580,8²⁹ millones y en recurso humano ₡1.292,5 millones, de los cuales ₡1.221,9 millones corresponden a salarios y ₡70,6 millones se destinaría a pago de horas extraordinarias. Mediante esta distribución se orienta el soporte logístico y tecnológico que viabiliza la ejecución, así como la disponibilidad del recurso especializado y técnico.

Al cierre del año, el presupuesto ejecutado en proyectos asciende a ₡3.114,3 millones, de los cuales ₡2.025,1 millones (65,0%) corresponde a bienes y servicios contratados y ₡1.089,2 millones (35,0%) están asociados al gasto acumulado del recurso humano que participó en los proyectos (esto incluye tiempo extraordinario por ₡41,2 millones).

Gráfico 6. Costo acumulado de proyectos a diciembre 2025 por tipo de costo y portafolio³⁰
Cifras en millones de colones



Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

El seguimiento metodológico, los enlaces a los paneles de proyectos, indicadores de avance de proyectos, estado de iniciativas y anteproyectos, entre otros datos complementarios se detallan en el apartado de Anexos del presente informe.

²⁹ Incluye ₡7,5 millones asignados al anteproyecto “Creación de un modelo tarifario para los servicios que brinda el BCCR”

³⁰ La Oficina de Proyectos no brinda seguimiento a los proyectos de los ODM, ya que no se gestionan bajo la metodología institucional del BCCR. No obstante, en el anexo 8 se incluye un detalle del seguimiento por parte de la División Servicios Tecnológicos del BCCR para estos proyectos.

Rendición de cuentas de los portafolios de proyectos del BCCR

El Departamento de Planeamiento y Control de Gestión, en materia de proyectos actualiza³¹ la clasificación de los proyectos del Banco en atención a los límites económicos establecidos por la Contraloría General de la República, según los procesos ordinarios de contratación³², los cuales se modifican anualmente. De tal forma, para el cuarto trimestre del año se ha establecido la siguiente clasificación:

- Proyectos de seguimiento de la Junta Directiva, reconocidos como proyectos:
 - Tipo A: La clasificación corresponde a los proyectos operativos con un costo total estimado, igual o mayor a 2 veces el límite económico (monto base) dispuesto anualmente por la Contraloría General de la República para el procedimiento ordinario de Licitación Mayor.
- Proyectos de seguimiento de la Gerencia, reconocidos como proyectos:
 - Tipo B: La clasificación corresponde a proyectos con un costo total estimado igual o mayor al 60% del límite económico (monto base) dispuesto anualmente por la Contraloría General de la República para el procedimiento ordinario de Licitación Mayor, y menor a 2 veces ese límite económico.
 - Tipo C: La clasificación corresponde a proyectos con un costo total estimado menor al 60% del límite económico (monto base) dispuesto anualmente por la Contraloría General de la República para el procedimiento ordinario de Licitación Mayor.

En el siguiente cuadro se muestran los tipos de proyecto según su costo total.

**Cuadro 37. Clasificación de los proyectos por costo
Periodo 2025**

Cifras expresadas en millones de colones

Proyecto	Seguimiento	Costo total (CT)
Tipo A	Junta Directiva	$CT \geq 466,9$
Tipo B	Gerencia	$140,1 < CT < 466,9$
Tipo C	Gerencia	$CT < 140,1$

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Los proyectos clasificados Tipo C que impacten las siguientes temáticas: estructura organizacional y sus funciones (reestructuraciones), materia salarial, manual de actividades ocupacionales y descriptivos de puestos, deben administrarse con cercanía a la Gerencia. Estos proyectos se clasifican como C-1. Temáticas especiales.

³¹ Al cierre del trimestre, el área de proyectos del BCCR trabaja en cambios a las Políticas Específicas de Proyectos del Banco Central, en atención a la actualización de procesos que inicio en el mes de febrero 2025.

³² De acuerdo con los umbrales de los procedimientos de contratación de la Ley General de Contratación Pública No. 9986, actualizados para el año 2025.

El proceso de análisis de la clasificación de proyectos se realizará en el primer trimestre del año 2026³³, lo que permitirá ampliar el análisis metodológico con el Departamento de Gestión de Riesgos y Cumplimiento para alinear el tema con los límites de tolerancia relacionados con el impacto de los riesgos no financieros.

3.4.2. Portafolio seguimiento de Junta Directiva

Durante el segundo semestre de 2025, el portafolio estuvo compuesto por 10 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), iniciado en el cuarto trimestre de 2025.

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

- Modernización del Servicio Custodias Auxiliares de Numerario (CAN), finalizado en julio de 2025.
- Modernización integral del procedimiento de destrucción de numerario del Departamento de Emisión y Valores (MIPDN)

División Transformación y Estrategia (DTE), 3 proyectos:

- Nuevo sitio web del BCCR, Sugese y Sugeval.
- Migración de la Intranet a SharePoint Online, cambio de portafolio debido al incremento en el costo, producto de la aprobación de la Solicitud de Cambio 1.
- Modernización de la plataforma para atención a usuarios del BCCR (MPA), iniciado a finales de setiembre de 2025.

División de Servicios Tecnológicos (DST), 1 proyecto:

- Modernización de la plataforma de datos maestros (MDM)

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

³³ Si bien el análisis estaba planificado para el segundo trimestre del 2025, debido a lo que implica el alineamiento de metodologías de los departamentos, el rango de atención debió extenderse.

Cuadro 38. Estado del portafolio de proyectos de seguimiento de Junta Directiva según avance, diciembre 2025

Dpendencia	Proyecto	Plazo		Vinculación al Mapa de Servicios BCCR	Estado 1/	Riesgos 2/	Proyección / Desviaciones 3/	Avance		
		Inicio	Final					Real	Programado	
DDE	Indicadores Económicos a partir de Información Electrónica (IE)	ene-22	dic-25	Valor Público	Finalizado	✓	✗	!	97%	100%
	Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE)	ago-23	mar-26	Valor Público	Al Día	✓	✓	✓	95%	95%
	Automatización de las Cuentas Macroeconómicas (ACM)	ago-24	ene-27	Valor Público	Al Día	✓	✓	✓	41%	42%
	Indicadores de alta frecuencia (IAF)	oct-25	may-27	Valor Público	Al Día	✓	✓	✓	9%	9%
DSP	Modernización del Servicio Custodias Auxiliares de Numerario (CAN)	ene-24	jul-25	Valor Público	Finalizado	✓	✓	✓	100%	100%
	Modernización integral del procedimiento de destrucción de numerario del Departamento de Emisión y Valores (MIPDN)	ene-25	sep-27	Valor Público	Al Día	✓	✓	✓	24%	24%
DTE	Migración de la Intranet a SharePoint Online (MISPO)	ago-24	mar-26	Evaluación y Mejora	Al Día	✓	✓	✓	82%	82%
	Nuevo sitio web del BCCR, Sugese y Sugeval (NSW)	ene-25	abr-27	Evaluación y Mejora	Al Día	✓	✓	✓	51%	53%
	Modernización de la plataforma para atención a usuarios del BCCR (MPA)	sep-25	may-27	Gestión Operativa	Al Día	✓	✓	✓	18%	19%
DST	Modernización de la plataforma de datos maestros (MDM)	ago-24	dic-26	Gestión Operativa	Al Día	✓	✓	✓	50%	56%

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.

3/ **Proyección / Desviaciones:** Según valoración general del estado del proyecto al considerar los indicadores de tiempo, costo y alcance.

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Al cierre del 2025, el proyecto IE, presentó indicadores de estado, riesgos y desviaciones que evidencian variaciones respecto a las condiciones estimadas para su conclusión. Se alcanzó un 97% del avance planificado y se lograron productos clave como la automatización de índices y el fortalecimiento de estadísticas empresariales. No obstante, las situaciones enfrentadas, principalmente, la pérdida de personal especializado y la alta rotación afectaron la productividad y dejaron algunos entregables inconclusos, debido a los procesos de priorización de recursos. A pesar de estas limitaciones, las medidas de mitigación aplicadas permitieron mantener el cronograma y completar la mayoría de los productos estratégicos. En términos generales, aunque el proyecto no completó el 100% de los entregables previstos no afectó el alcance establecido, las actividades pendientes de completar serán realizadas en operativa. El proyecto cierra con resultados relevantes para la generación de estadísticas económicas, pero condicionado por los riesgos materializados y las desviaciones registradas.

Para el resto de los proyectos, los indicadores mostraron resultados satisfactorios.

Cuadro 39. Estado del portafolio de proyectos de seguimiento de Junta Directiva según costos, diciembre 2025

Dependencia	Proyecto	Presupuesto en millones de colones							
		Presupuesto de cada proyecto (Incluye todos los años de ejecución)		Presupuesto 2025					
		Costo Total Aprobado	Costo de Ejecución Acumulado	Aprobado Anual Final	Bienes y Servicios		Recurso Humano		
					Ejecutado al 31 de diciembre		Aprobado Anual	Ejecutado al 31 de diciembre	
			Monto	%		Monto	%		
DDE	Indicadores Económicos a partir de Información Electrónica (IE)	1 154,9	1 154,4	-		0,0%	227,7	285,7	125,5%
	Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE)	1 863,0	1 509,7	402,1	372,7	92,7%	303,9	236,5	77,8%
	Automatización de las Cuentas Macroeconómicas (ACM)	1 298,6	554,2	290,5	230,5	79,4%	221,5	151,8	68,5%
	Indicadores de alta frecuencia (IAF)	786,3	84,4	68,7	28,1	40,9%	60,3	56,3	93,3%
DSP	Modernización del Servicio Custodias Auxiliares de Numerario (CAN)	612,3	542,1	193,9	160,9	83,0%	22,9	26,9	117,4%
	Modernización integral del procedimiento de destrucción de numerario del Departamento de Emisión y Valores (MIPDN)	1 519,6	2,3	925,3	-	0,0%	50,9	2,3	4,5%
DTE	Migración de la Intranet a SharePoint Online (MISPO)	512,5	292,6	227,0	155,2	68,4%	65,4	67,5	103,1%
	Nuevo sitio web del BCCR, Sugese y Sugeval (NSW)	1 361,4	101,3	394,8	50,6	12,8%	100,1	50,7	50,7%
	Modernización de la plataforma para atención a usuarios del BCCR (MPA)	1 107,1	103,0	106,8	72,7	68,1%	37,8	30,3	80,2%
DST	Modernización de la plataforma de datos maestros (MDM)	1 908,2	858,4	955,6	851,4	89,1%	45,0	7,1	15,7%
TOTALES		12 124,0	5 202,4	3 564,6	1 922,1	53,9%	1 135,5	915,1	80,6%

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

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

El presupuesto anual destinado a cubrir los gastos de bienes y servicios del portafolio asciende a ₡3.564,6 millones. Al cierre de diciembre de 2025, los proyectos alcanzaron una ejecución de ₡1.922,1 millones, lo que equivale al 53,9% del presupuesto programado para el 2025.

En lo que respecta al gasto acumulado por concepto de personal interno que participa en los proyectos de este portafolio, este ascendió a ₡915,1 millones, lo que representa un 80,6% del presupuesto aprobado.

No obstante, en determinados proyectos del portafolio se presentó una sobre ejecución del presupuesto de recursos humanos debido a factores no previstos en la planificación inicial. La rotación de personal especializado obligó a reasignar funciones a recursos de categorías superiores, lo que incrementó el costo unitario de las horas trabajadas. Adicionalmente, se requirió una cantidad mayor de horas extraordinarias de dichos perfiles para garantizar el cumplimiento de los plazos establecidos durante la ejecución de los proyectos. Finalmente, la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público produjo ajustes salariales en algunos miembros de los equipos de proyecto, lo que impacto directamente las proyecciones presupuestarias iniciales.

En cuanto a los aspectos relevantes de la ejecución, se incluyen la aprobación de un nuevo proyecto orientado a la *Modernización de la plataforma para atención a usuarios del BCCR (MPA)*, así como traslado del proyecto *Migración de la Intranet a SharePoint Online (MISPO)* del portafolio de seguimiento de gerencia al portafolio de seguimiento de junta directiva, debido que al aprobarse la solicitud de cambio N° 1, por el costo total, se reclasificó de proyecto tipo B a proyecto tipo A. Adicionalmente, en noviembre se efectuó una modificación presupuestaria que redujo en ₡11,6 millones el presupuesto asignado al proyecto *Automatización de las cuentas macroeconómicas (ACM)*.

La subejecución en proyectos claves responde principalmente a factores externos: en el proyecto ACM, por un tipo de cambio menor al previsto; en *Modernización Integral del Procedimiento de Destrucción de Numerario del Departamento de Emisión y Valores (MIPDN)*, por la complejidad de la licitación para adquirir una nueva máquina destructora de billetes, la cual se publicó hasta en diciembre y concluirá en 2026. El presupuesto restante, destinado a mejoras en infraestructura y seguridad física, no se ejecutó por cambios organizacionales en el Departamento de Servicios Institucionales y por el orden establecido que requiere avanzar primero en la contratación de la máquina.

En el proyecto *Nuevo Sitio Web del BCCR, Sugese y Sugeval (NSW)*, la mayor parte del presupuesto se destinó a la adquisición de la herramienta mediante licitación mayor, la cual finalizó hasta en noviembre de 2025 por lo que solo se pagaron las licencias del primer año. Además, no se utilizó el presupuesto para contratar el recurso tercerizado previsto, ya que será requerido en la fase de implementación que iniciará en 2026.

El proyecto *Modernización de la plataforma de atención a usuarios BCCR*, tuvo subejecución por dos razones, por un menor tipo de cambio de acuerdo con lo presupuestado y que en el caso del costo de los recursos tercerizados fue registrado de forma incorrecta³⁴

De esta forma, el gasto total al cierre del año representa ₡2.837,2 millones, el cual incluye bienes, servicios y personal interno.

3.4.3. Portafolio de seguimiento de Gerencia

Durante el II semestre 2025 este portafolio estuvo compuesto por 5 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); 2 proyectos:

- Gestor Estandarizado de Comunicaciones (GEC 2.0)
- Implementación de un Módulo para la gestión de controles del BCCR (IMGC)

División Sistema de Pagos (DSP); 1 proyecto:

³⁴ Debido a un error por parte del equipo técnico del proyecto, estos recursos fueron registrados de forma incorrecta como gasto de operación por lo que no se reflejan en el presupuesto ejecutado del proyecto. El monto corresponde a ₡15,6 millones ejecutados.

- Módulo de Acceso a Datos de Deuda para la consulta Automática de Hacienda Digital (ADMH), iniciado a finales de setiembre de 2025.

Departamento de Riesgos y Cumplimiento (DGRC); 1 proyecto:

- Implementación de una herramienta para la debida diligencia a terceros y seguimiento transaccional de clientes de Central Directo (HDDCD), iniciado a finales de setiembre de 2025.

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

Cuadro 40. Estado del portafolio de proyectos de seguimiento de la Gerencia según avance, diciembre 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 (IMGC)	abr-25	abr-26	Evaluación y Mejora	Retrasado	✘	!	✘	47%	70%
	Gestor Estandarizado de Comunicaciones (GEC)	ago-24	ene-26	Evaluación y Mejora	Al Día	✓	✓	✓	97%	97%
DDE	Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC)	ene-23	dic-26	Valor Público	Al Día	✓	✓	✓	68%	70%
DSP	Módulo de Acceso a Datos de Deuda para la consulta Automática de Hacienda Digital (ADMH)	sep-25	dic-26	Gestión Operativa	Al Día	✓	✓	✓	8%	7%
GRC	Implementación de una herramienta para la debida diligencia a terceros y seguimiento transaccional de clientes de Central Directo (HDDCD)	sep-25	dic-26	Evaluación y Mejora	Al día	✓	✓	✓	12%	12%

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.

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

En el caso del proyecto “Implementación de un Módulo para la gestión de controles del BCCR”, los indicadores de estado, riesgos y desviaciones presentan niveles de mayor atención, producto de que al cierre de 2025 solo se alcanzó un 47% del avance planificado. El proyecto enfrentó riesgos relevantes como el incidente 1588, derivado de la falta de respuesta del proveedor para implementar el módulo Process Control en la versión en nube S4 HANA, y el incidente 1595, que elevó el nivel de riesgo de bajo a medio por cambios estratégicos y externalidades técnicas. Ante estas situaciones, se decidió aplazar el proyecto para el año 2026, para priorizar en el 2025 el desarrollo del módulo Access Control por su impacto en la mitigación de riesgos. Al cierre del 2025, se trabajó en una solicitud de cambio que se fundamenta en que, el proyecto no tuvo un progreso de acuerdo con lo estimado, condicionado por retrasos y ajustes estratégicos que limitaron su avance.

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

Cuadro 41. Estado del portafolio de proyectos de seguimiento de la Gerencia según costos, diciembre 2025

Dependencia	Proyecto	Presupuesto en millones de colones							
		Presupuesto de cada proyecto (Incluye todos los años de ejecución)		Presupuesto 2025					
		Costo Total Aprobado	Costo de Ejecución Acumulado	Aprobado Anual Final	Bienes y Servicios 2025 Ejecutado al 31 de diciembre		Recurso Humano Ejecutado al 31 de diciembre		
					Monto	%	Aprobado Anual	Monto	%
DTE	*Implementación de un Módulo para la gestión de controles del BCCR (IMGC) Gestor Estandarizado de Comunicaciones (GEC)	132,1	1,7	-	-	0,0%	14,6	0,5	3,2%
DDE	Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC)	210,7	192,2	73,7	69,6	94,4%	64,5	89,6	139,0%
DSP	Módulo de Acceso a Datos de Deuda para la consulta Automática de Hacienda Digital (ADMH)	408,0	177,7	4,6	-	0,0%	227,7	60,1	26,4%
GRC	Módulo de Acceso a Datos de Deuda para la consulta Automática de Hacienda Digital (ADMH)	391,1	53,9	50,0	32,1	0,0%	34,8	21,7	62,4%
	Implementación de una herramienta para la debida diligencia a terceros y seguimiento transaccional de clientes de Central Directo (HDDCD)	407,1	2,3	37,4	-	0,0%	38,5	2,3	5,9%
	TOTALES	1 549,0	427,7	165,7	101,8	61,4%	380,1	174,1	45,8%

Nota: 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.

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

El presupuesto anual en bienes y servicios asignado a este portafolio asciende a ₡167,0³⁵ millones, de los cuales, al 31 de diciembre se ejecutaron ₡ 103,0³⁶ millones, lo que representa un 61,4% de ejecución con respecto al presupuesto programado para el 2025.

En cuanto al gasto acumulado en el rubro de personal interno, dedicado a los proyectos que conforman este portafolio, ascendió a ₡174,1 millones.

De esta forma, el gasto total al cierre del año representa ₡277,1 millones, el cual incluye bienes, servicios y personal interno.

Entre los aspectos relevantes de la ejecución se destaca la exclusión del proyecto *Migración de la Intranet a SharePoint Online (MISPO)* del portafolio de seguimiento de gerencia, tal como se mencionó anteriormente, el proyecto se trasladó al portafolio de seguimiento de la Junta Directiva por la reclasificación como proyecto tipo A. También se aprobaron dos nuevos proyectos: *Módulo de acceso a datos de deuda para la consulta automática de Hacienda Digital (ADMH)* e *Implementación de una herramienta para la debida diligencia a terceros y seguimiento transaccional de clientes de Central Directo (HDDCD)*.

³⁵ Incluye el presupuesto necesario para el pago del compromiso del proyecto Repositorio Institucional de Documentos Digitales de Archivo por ₡1,3 millones.

³⁶ Incluye el pago de un compromiso del proyecto Repositorio Institucional de Documentos Digitales de Archivo por ₡1,3 millones.

En relación con estos dos nuevos proyectos, se destaca la subejecución del presupuesto al cierre de 2025. Para el proyecto ADMH, se ajustó la previsión presupuestaria a ₡50 millones de los ₡127 millones originalmente disponibles, y se destinó el remanente a otros proyectos recién aprobados. Respecto al proyecto HDDCD, la subejecución se explica porque no se publicó en 2025 el proceso de contratación de la herramienta, en atención a la recomendación del Departamento de Proveeduría de no publicar el concurso en diciembre, con el fin de garantizar transparencia y aumentar la probabilidad de participación de diferentes oferentes.

Por su parte, el presupuesto del proyecto *Implementación de un Módulo para la gestión de controles del BCCR (IMGC)* se redistribuyó hacia otros proyectos. El Departamento de Calidad y Mejora Continua informó sobre el cambio en la priorización del desarrollo de la iniciativa, en el periodo 2025, correspondiente a la implementación del módulo de Access Control.

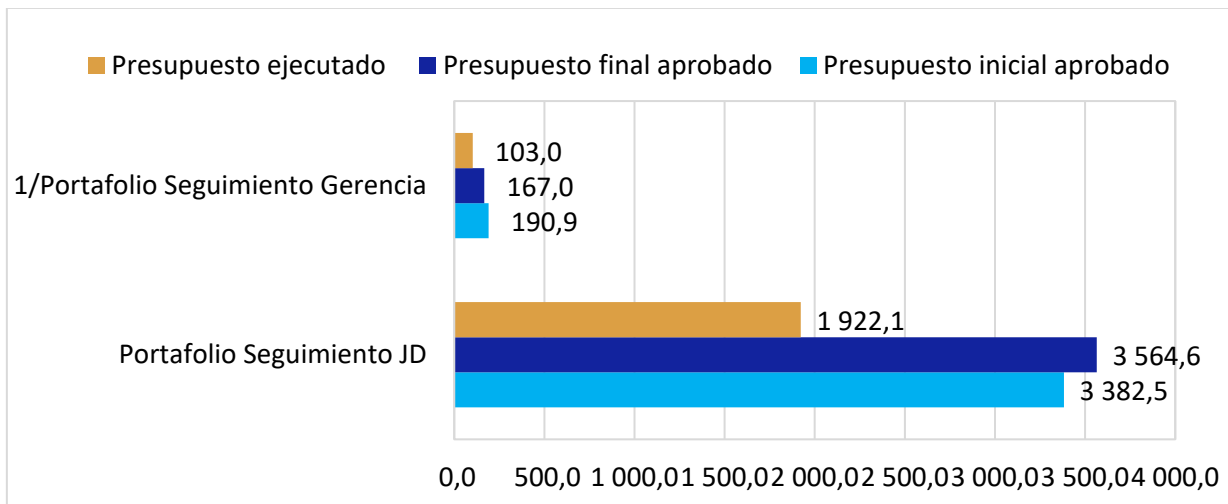
3.4.4. Ejecución presupuestaria de la cartera de proyectos

Presupuesto asignado de bienes y servicios proyectos BCCR

A continuación de forma gráfica se detalla el presupuesto total destinado a bienes y servicios para proyectos al finalizar el año 2025, el cual asciende a ₡3.731,6 millones. Durante el periodo presupuestario se ejecutó un monto total de ₡2.025,1 millones, lo que representó 54,3% del presupuesto.

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

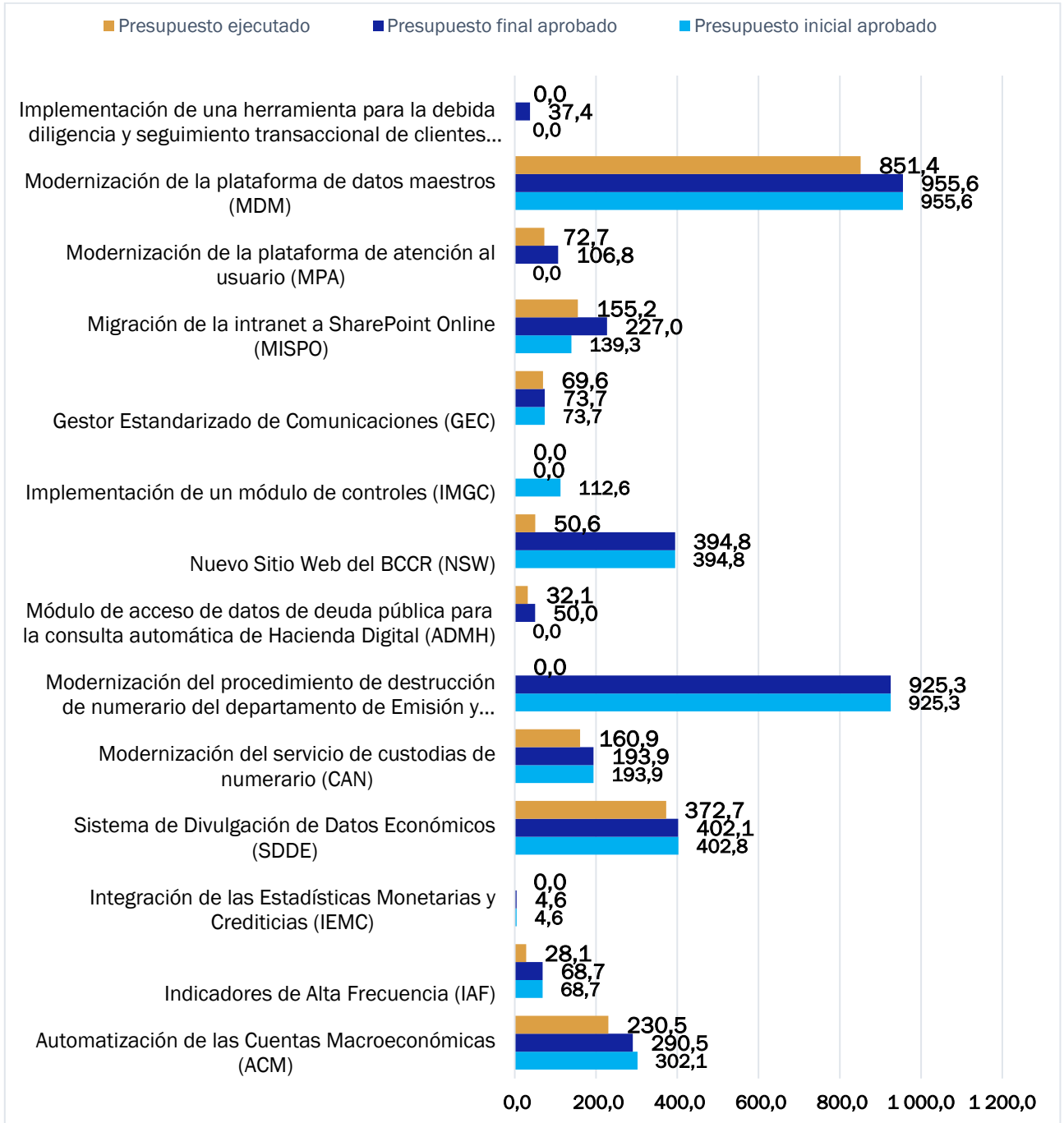
Gráfico 7. Presupuesto en bienes y servicios según asignación y ejecución por tipo de portafolio
Cifras en millones de colones



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.

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Gráfico 8. Presupuesto y ejecución de proyectos BCCR en bienes y servicios en el 2025
Cifras en millones de colones

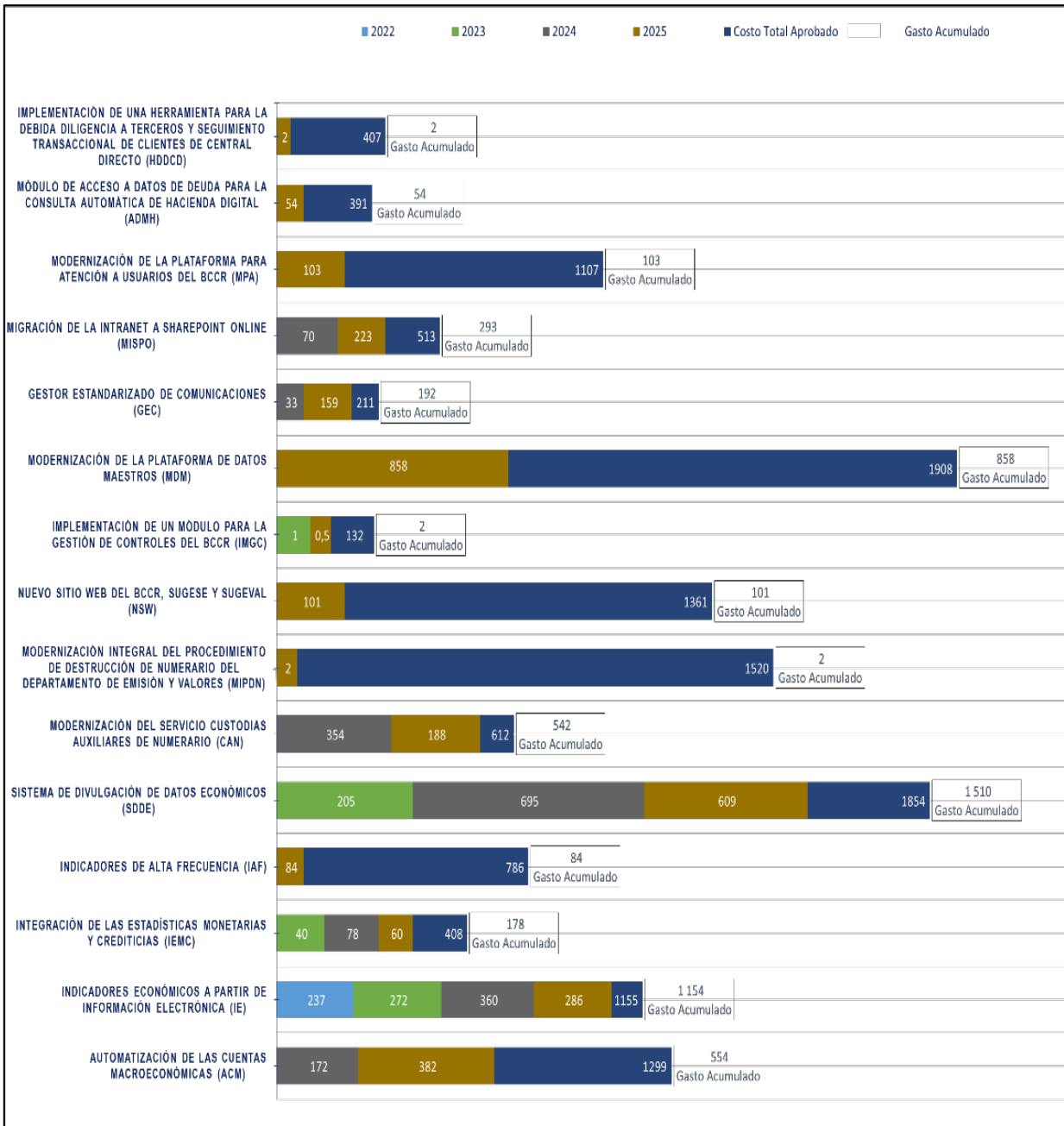


Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Ejecución presupuestaria anual

Costo Acumulado: Seguidamente, se presenta el presupuesto ejecutado por año del portafolio de proyectos, al 31 de diciembre de 2025, tanto en bienes y servicios como en recurso humano interno (incluye plazas fijas y servicios especiales).

**Gráfico 9. 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. Sostenibilidad

Durante el 2025, el Banco Central de Costa Rica (BCCR) consolidó su estrategia de sostenibilidad, se dio continuidad a las acciones desarrolladas durante el 2024 y un avance en la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en su gestión institucional. Este esfuerzo responde a la necesidad de fortalecer la transparencia, la resiliencia y la alineación con estándares internacionales como las Normas NIIF S1 y S2, lo que asegura que las decisiones estratégicas incorporen consideraciones ambientales y sociales de manera transversal.

El año estuvo marcado por hitos relevantes que sentaron las bases para una gestión sostenible. Entre ellos destaca la contratación de una firma especializada para desarrollar el estudio de partes interesadas, la doble materialidad y la estrategia de sostenibilidad, lo que permitirá al Banco contar con un marco formal alineado con estándares internacionales. Paralelamente, se impartió un curso intensivo sobre sostenibilidad dirigido a áreas clave, se refuerzan las capacidades en gestión de riesgos ASG y en la aplicación de las normas NIIF. Estas acciones se complementaron con pasantías internacionales que facilitaron la adopción de mejores prácticas en educación económica, servicio al ciudadano y estrategias ambientales.

A continuación, se detallan las acciones y medidas más relevantes desarrolladas en el periodo, organizadas por cada dimensión.

3.5.1. Dimensión ambiental

La gestión ambiental se orientó a reducir consumos, optimizar procesos y fortalecer la economía circular. En cuanto al uso de recursos, se logró una disminución del consumo de agua en 860 m³ (-13%) y un ahorro económico de ₡1,42 millones, pese a un aumento significativo en la ocupación promedio. De forma similar, el consumo eléctrico se redujo en 54.147 kWh (-1,84%), lo que contribuyó a disminuir las emisiones en 2 toneladas de CO₂e. El consumo de combustibles fósiles alcanzó 4.859 litros, lo cual generó 11,41 toneladas de CO₂e, mientras que el uso de papel se redujo en un 86%, pasando de 1.838 a 265 resmas.

En materia de residuos valorizables, se logró una reducción total de 1.717 kg (-15,74%), se destaca la disminución en polímero, papel revuelto y madera. Este esfuerzo se complementó con la gestión del polímero proveniente de billetes deteriorados (4.360 kg), que fue reciclado y transformado en productos como madera plástica, rótulos y tapas de alcantarillas, lo que fortalece la economía circular. Además, el Programa Bandera Azul se consolidó con el mantenimiento del galardón obtenido en 2024 y la incorporación de nuevas acciones para alcanzar tres estrellas en 2026.

Datos ambientales brindados por el Banco Central, como un aporte en la generación de valor público

En 2025, el Banco Central de Costa Rica (BCCR) fortaleció su papel como compilador de las Cuentas Ambientales, que permiten medir el valor de los recursos naturales y su impacto económico. Durante el año se actualizaron tres cuentas clave: gasto en protección ambiental del sector privado (2022),

gasto del gobierno central (2021-2024) y flujo de materiales (2024). Además, se revisaron ingresos por impuestos ambientales y se avanzó en iniciativas como la estimación de la huella de carbono de la economía (datos 2017), el primer ejercicio de contabilidad de servicios ecosistémicos y la elaboración de una hoja de ruta para recursos marinos y costeros. El BCCR también se incorporó a la Global Ocean Account Partnerships (GOAP) para fortalecer capacidades técnicas mediante cooperación internacional.

Métricas ambientales en la gestión de las reservas internacionales

Al cierre de 2025, los resultados fueron de 20,6 tCO₂e por millón USD de ingresos para emisores no soberanos y 224,7 tCO₂e por millón USD de PIB para emisores soberanos, cifras inferiores al promedio del universo de emisores, lo que evidencia avances en la estrategia de inversión sostenible.

La integración de criterios ambientales en la gestión de reservas internacionales se consolidó mediante la aplicación de la métrica WACI, que permite medir la intensidad de carbono del portafolio.

Acciones del Grupo de Análisis Estratégico y de Cambio Climático (GAECC)

En 2025, el GAECC fortaleció su función como instancia técnica y estratégica para integrar los riesgos derivados del cambio climático y la pérdida de biodiversidad en la gestión institucional del Banco Central de Costa Rica. Este enfoque busca anticipar impactos sobre variables macroeconómicas, la estabilidad financiera y la efectividad de la política monetaria, se incorporan criterios ambientales en los procesos de análisis y toma de decisiones. El grupo se consolidó como un eje transversal que articula conocimiento técnico, investigación aplicada y coordinación interdepartamental para aumentar la resiliencia institucional frente a los desafíos ambientales.

Entre las principales acciones destacan la actualización de su hoja de ruta, la alineación con el Plan Estratégico 2025-2030 y la participación en espacios internacionales para intercambio de experiencias (pasantías con bancos centrales de Ecuador, Tanzania y Guatemala, y seminarios del NGFS y Toronto Centre). Además, se completó la publicación del documento sobre servicios ecosistémicos, se avanzó en la integración de finanzas sostenibles en las cuentas nacionales, se participó en el grupo asesor de taxonomía de finanzas sostenibles y en el Comité Sectorial de Gestión Financiera del Riesgo de Desastres, lo que contribuye a fortalecer la capacidad preventiva y de respuesta ante riesgos relacionados con la naturaleza.

3.5.2. Dimensión social

La dimensión social se enfocó en mejorar la atención al ciudadano, modernizar los sistemas de pago y promover la inclusión financiera. Durante el año se atendieron 3.240 llamadas, se gestionaron 1.794 casos y se brindaron 3.280 servicios de firma digital. La encuesta de satisfacción reflejó un 61% de valoraciones positivas, lo que permitió implementar acciones correctivas en los casos identificados.

En paralelo, el Sistema Nacional de Pago Electrónico en Transporte Público (SINPE-TP) consolidó su expansión, se alcanzó la suma de 53,8 millones de transacciones acumuladas, lo que representa un incremento del 175% respecto a 2024. Esta plataforma, que cubre 78 rutas y 348 ramales, contribuye a reducir el uso de efectivo y la huella de carbono, además de agilizar los tiempos de abordaje. Complementariamente, el Programa L certificó 157 entidades como “Entidad Libre de Efectivo” y recertificó 38, se impulsó la modernización de pagos y la inclusión financiera. A esto se suman las acciones de educación financiera, que beneficiaron a 740 participantes entre estudiantes y docentes.

Cultura Organizacional y Derechos Humanos

El fortalecimiento de la cultura organizacional fue otro eje prioritario. La encuesta aplicada en 2025 evidenció una mejora de 25 puntos respecto a 2022 y una reducción de la entropía cultural del 21% al 17%, lo cual reflejó un ambiente más saludable. Se desarrollaron programas de liderazgo que involucraron a 40 directores y talleres orientados al empoderamiento femenino, con la participación de 31 mujeres. Además, se impulsó el reconocimiento institucional mediante la Semana “Brillamos Juntos” y homenajes por años de servicio.

En materia de derechos humanos, se realizaron consultas para mejorar la accesibilidad en procesos como la emisión de certificados de firma digital y el diseño de dispositivos para personas con discapacidad visual. También se impartieron capacitaciones sobre igualdad de género, discapacidad y accesibilidad, acompañadas de campañas de sensibilización y foros orientados a promover la inclusión y prevenir discriminación.

Participación y desarrollo de la comunidad

1. Fundación Museos del Banco Central

En 2025, la Fundación Museos del Banco Central consolidó su papel como brazo cultural del BCCR mediante acciones orientadas a la conservación, investigación y difusión del patrimonio. Se recibieron 101.748 visitantes, de los cuales 17.511 accedieron gratuitamente como parte de la política de democratización del conocimiento. Se desarrollaron tres exposiciones destacadas: *Rutas Clandestinas*, que abordó la migración irregular; *Primero fuimos música*, sobre sonoridades precolombinas; y *De la fábrica al bolsillo*, en colaboración con la UCR para analizar la tecnología de impresión de billetes del siglo XIX. Además, se activó la Plaza de la Cultura con la muestra fotográfica *San José bonito*.

La programación educativa incluyó 44 actividades (talleres, conferencias y conversatorios) con 1.333 participantes y más de 1.200 visualizaciones en línea, además de giras y exhibiciones itinerantes que alcanzaron a 7.256 estudiantes y 5.254 personas en comunidades. Se fortalecieron alianzas con instituciones nacionales e internacionales, se presentaron proyectos en foros como IBERMUSEOS y se colaboró en exhibiciones en Pittsburgh y con el Foro Humboldt. Las colecciones crecieron con 34 obras de arte, 46 monedas y 8 troqueles, mientras que se restauraron 22 objetos

numismáticos y 42 obras de arte. La Tienda de los Museos continuó dando apoyo a artesanos locales e indígenas, esto proviene de productos sostenibles y monedas conmemorativas.

2. Eventos y cooperaciones institucionales

En 2025, el BCCR realizó 84 actividades estratégicas, lo que incluye 47 eventos y 37 cooperaciones institucionales, que reforzaron la estabilidad macroeconómica y la integración internacional. Destacan reuniones del Comité de Política Monetaria del Consejo Monetario Centroamericano, la Conferencia de Gestores de Riesgos y el Foro de Investigadores Bancarios, así como asistencias técnicas con bancos centrales de Ecuador, Angola, Tanzania y Guatemala, y misiones del FMI y el IFC. Estas colaboraciones aportaron conocimiento especializado para fortalecer la gestión de reservas, riesgos de crédito y prácticas sostenibles en operaciones monetarias.

Asimismo, se promovieron iniciativas orientadas a la eficiencia energética, reducción de huella de carbono y teletrabajo, se integraron criterios ambientales en la gestión institucional. Se impulsaron proyectos inclusivos como la emisión de monedas conmemorativas y talleres para personas con discapacidad visual, y se participó en foros sobre transparencia y gobernanza, lo que consolidó al BCCR como referente regional en sostenibilidad y responsabilidad social.

3. Programa de educación financiera

Como parte del compromiso con la formación económica y financiera, el BCCR organizó charlas dirigidas a estudiantes y docentes de colegios y universidades, se alcanzó la participación de 740 integrantes de 29 centros educativos. Los contenidos incluyeron funciones del Banco Central, su importancia en la economía y temas específicos como contabilidad, presupuesto y firma digital. Este esfuerzo busca fortalecer la comprensión financiera desde edades tempranas, esto contribuye a la toma de decisiones responsables y a la formación ciudadana.

3.5.3. Gobernanza

El compromiso con la transparencia se reflejó en la actualización del Reglamento de Denuncias, el Código de Gobierno Corporativo y el Reglamento de Ética, con el alineamiento de la normativa a estándares internacionales. Asimismo, se avanzó en el cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública y en la preparación para la adhesión al Código de Transparencia del FMI en 2026, se reforzó la rendición de cuentas y la credibilidad institucional.

Gestión de riesgos ASG

En 2025, el Banco Central de Costa Rica fortaleció la gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) como un componente estratégico para anticipar impactos y garantizar la coherencia entre objetivos institucionales y expectativas de las partes interesadas. Este enfoque permite identificar riesgos materiales y oportunidades, integrándolos en el modelo de gestión integral del Banco.

El proceso incluyó la identificación del marco normativo aplicable, la revisión de prácticas internacionales y la evaluación de brechas en metodologías y recursos. Como resultado, se

definieron acciones concretas para incorporar los factores ASG en la estrategia institucional, alineadas con el Plan Estratégico 2025-2030.

Además, se realizó una evaluación específica de riesgos ambientales vinculados a los objetivos estratégicos, en coordinación con el Grupo de Análisis Estratégico de Cambio Climático (GAECC). Este análisis consideró los posibles efectos del cambio climático y la pérdida de biodiversidad sobre la estabilidad macroeconómica, la política monetaria y la solidez del sistema financiero, se revisaron los mecanismos de control existentes y estimando el nivel de riesgo residual.

En el anexo 9 se amplía el detalle con respecto a lo antes comentado.

3.6. Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales

3.6.1. Riesgos no financieros

Al 30 de diciembre de 2025, los resultados de la evaluación de riesgos no financieros evidencian que el 97% de los riesgos asociados a procesos, proyectos, el plan táctico³⁷ 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 1.192 riesgos relevantes, frente a los cuales se han establecido 5.195 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.

³⁷ Al cierre del período, se deben revisar los riesgos registrados en la herramienta S4/Hana GRC-RM correspondientes al plan táctico anterior, con el fin de determinar si procede su eliminación, actualización o la incorporación de nuevos riesgos, a fin de asegurar su alineación con la estrategia 2025-2030.

Cuadro 42. Riesgos, planes de mitigación y controles por dependencia, al 30 de diciembre 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	63		18			45	6	306
Asesoría Jurídica (DAJ)	1	8		8					34
Auditoría Interna (DAI)	1	6		6					17
Comunicación Institucional (ACI)	1	8		8				1	20
Económica (DEC)	6	39		39					189
Fondo Garantía Depósitos (FGD)	1	11		11				3	51
Gerencia (GER)	1	18	17	1					41
Gestión Activos y Pasivos (DAP)	19	141		141					490
Gestión Riesgos y Cumplimiento (GRC)	6	34		19			15	2	146
Secretaría General (SGE)	1	6		6					15
Servicios Compartidos (DSC)	28	140		140				5	777
Servicios Tecnológicos (DST)	13	288		81	172	21	14	3	1.223
Sistemas de Pago (DSP)	29	249		217			32	5	1.066
Transformación y Estrategia (DTE)	26	176		106			70	8	795
Riesgos BCCR	1	5		5					25
Totales	137	1.192	17	806	172	21	176	33	5.195

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Del total de los riesgos identificados, 36 se encuentran fuera de los límites de tolerancia establecidos por el Banco Central. De estos, 29 están asociados a procesos, 3 a proyectos y 4 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 tecnológicas³⁸, 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 172 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 (27), medio (1), y alto (3) lo que evidencia una gestión eficaz en la mayoría de los casos.

3.6.2. 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 (VeR). 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 año 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 31 de diciembre de 2025, el BCCR presenta una holgura de liquidez en dólares, atribuible principalmente al nivel de activos acumulados en la cartera de inversión.

3.6.3. Gestión de cumplimiento

Durante el segundo semestre del 2025, la Gestión de Cumplimiento se centró en la compilación del informe de Autoevaluación de Control Interno del año anterior, así como en la documentación de funciones relacionadas con temas de prevención de delitos precedentes de la legitimación de capitales, con la finalidad de continuar con la mejora en materia de prevención de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y otros delitos.

³⁸ Infraestructura tecnológica: Conjunto de elementos de hardware y software necesarios para soportar un determinado servicio o aplicación.

Durante el período también se cumplió en su totalidad con la entrega de requerimientos de información realizados por las entidades competentes judiciales y administrativas, lo cual colabora continuamente con la lucha contra el narcotráfico y el crimen organizado.

Durante el 2025 se inició el proceso de adquisición de una herramienta para debida diligencia de terceros y seguimiento de Central Directo. Este instrumento permitirá, durante el 2026, automatizar procesos que actualmente se realizan manualmente y precisar los resultados, reportes, cruces de información, en resumen, una mejora integral en el proceso de gestión de cumplimiento y el cumplimiento de normativa nacional e internacional en detección y prevención de delito.

En cuanto a la Autoevaluación de Control Interno 2024, se aplicó una herramienta automatizada que permitió la recolección directa de información de las dependencias del Banco Central. Este ejercicio contribuyó al fortalecimiento del sistema de control interno y el 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.

3.6.4. 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.

3.7. Alineamiento al 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 43. Resultado alineamiento con el PEN

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	8

Comentario de cumplimiento de la meta:
 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 31 de diciembre de 2025, corresponde a la preparación de los instrumentos que se utilizan para la discusión en Junta Directiva y la elaboración de los ocho borradores de acuerdo de Junta Directiva sobre el nivel de la Tasa de Política Monetaria de los meses de enero, marzo, abril, junio, julio, setiembre, octubre y diciembre (ver detalle en: <https://www.bccr.fi.cr/marco-legal/acuerdos-de-junta-directiva>).

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.



4

CAPÍTULO

Análisis de Estados Financieros

En este apartado se presenta el análisis de la gestión financiera del Banco Central de Costa Rica, en el cual se incluye el análisis de las variaciones anuales del Balance de Situación y el Resultado Contable.

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 44. Estado de Situación Financiera
al 31 de diciembre 2025 y diciembre 2024
Cifras en millones de colones**

Descripción	A diciembre 2025	A diciembre 2024	Variación
ACTIVOS			
Efectivo e inversiones	8.438.072,2	7.117.955,1	1.320.117,2
Instrumentos financieros derivados	11.291,4	52.024,0	(40.732,6)
Aportes a organismos internacionales	695.186,2	683.510,4	11.675,8
Préstamos, cuentas, intereses y comisiones por cobrar	89.497,8	671.360,9	(581.863,1)
Propiedad, mobiliario y equipo y act. Intangibles	72.137,3	75.072,7	(2.935,3)
Otros activos	3.283,3	243,9	3.039,4
TOTAL, ACTIVOS	9.309.468,3	8.600.167,0	709.301,3
PASIVOS			
Depósitos monetarios	5.612.934,1	4.663.287,7	949.646,5
Emissiones de deuda	4.249.859,4	4.467.100,9	(217.241,5)
Instrumentos financieros derivados	16.606,3	1.296,0	15.310,3
Billetes y monedas en circulación	1.625.018,7	1.609.543,0	15.475,7
Préstamos, intereses y comisiones por pagar	65.407,4	62.613,2	2.794,2
Pasivos con organismos internacionales	554.337,3	540.454,3	13.883,1
Otros Pasivos	47.261,9	74.463,9	(27.202,0)
TOTAL, PASIVOS	12.171.425,2	11.418.758,9	752.666,3
PATRIMONIO	(2.861.956,9)	(2.818.591,9)	(43.365,0)

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Para diciembre 2025 en comparación con diciembre 2024, el total de activos aumentó en ₡709.301,3 millones (8,2%), principalmente en la categoría de efectivo e inversiones por ₡1.320.117,2 millones y en la de aportes a organismos internacionales ₡11.675,8 millones, este aumento se ve aminorado por las disminuciones en los préstamos, cuentas, intereses y comisiones por cobrar ₡581.863,1 millones y en los instrumentos financieros derivados ₡40.732,6 millones. Los principales aspectos que contribuyeron a esta variación fueron el aumento de las RIN que crecieron en USD 2.911,1 millones (pasaron de USD 14.170,6 millones al cierre del año 2024 a USD 17.081,7 millones al cierre del periodo 2025), además durante el 2025 las compras de dólares netas en MONEX ascendieron a USD 1.194,5 millones (2.530,8 millones en 2024).

Los depósitos netos de Gobierno en moneda dólares y euros (que tienen incidencia en el saldo de las RIN) aumentaron en USD 271,6 millones y en EUR 478,9 millones, producto de emisiones de deuda en estas monedas por parte del Gobierno (se realizó una emisión en el mes de noviembre por EUR 1.000 millones). Además, la variación cambiaria acumulada presentó una apreciación del colón de ₡11,46 colones por dólar, inició en ₡511,27 al término de diciembre 2024 y finalizó en ₡499,81 al cierre de diciembre 2025.

En otras variaciones importantes de los activos, los aportes a organismos internacionales presentaron una variación al alza por ₡11.675,8 millones producto de los dividendos capitalizables del FLAR (USD 30,1 millones) y por la variación en el saldo de DEG.

Adicionalmente, se presentaron variaciones negativas como la de los préstamos, comisiones e intereses por cobrar por ₡581.863,1 millones principalmente en los préstamos del MIL (esto por la cancelación de las operaciones diferidas a plazo otorgadas a los bancos y las entidades financieras) y en la categoría de Instrumentos financieros derivados por ₡40.732,6 producto de valoraciones negativas de los forwards.

En cuanto a los pasivos, se da una variación al alza de ₡752.666,3 millones (6,6%), la cual se explica principalmente en el aumento en los depósitos monetarios por ₡949.646,5 millones (aumentos en los depósitos de Gobierno ₡655.873,0 millones [M/E ₡415.943,1 millones y M/N ₡239.929,8 millones] y los demás depositantes ₡293.773,5 millones (M/N ₡217.849,5 millones y M/E ₡75.924,0 millones), que incluye las Sociedades Monetarias de Depósito y otros depósitos monetarios, esta alza fue compensada principalmente por las disminuciones en las partidas de la emisión de deuda por ₡217.241,5 millones (disminuciones en el MIL ₡429.988,3 millones, en los DEP ₡23.019,9 y en el papel comercial ₡2.301,8 millones, así como el aumento en los BEM ₡238.068,5 millones) y la partida de otros pasivos ₡27.202,0 millones. Se observa una recomposición en el horizonte temporal de los recursos que se volvieron a constituir en esta categoría de emisiones de deuda, trasladándose desde el muy corto y mediano plazo, hacia el largo plazo, concentrados en MIL y BEM.

Finalmente, el cambio en el patrimonio por -₡43.365,0 se origina por la pérdida contable anual (al cierre de diciembre 2025), se presentaron resultados compuestos donde destaca la pérdida en instrumentos financieros derivados y otros resultados y por las revaluaciones monetarias, principalmente por la apreciación del colón, asimismo, se presentan resultados positivos por intereses, por comisiones y por valoración de instrumentos financieros no derivados. También hubo cambios en el patrimonio debido a la actualización del saldo del pasivo actuarial del Banco. De esta manera el patrimonio cierra el año 2025 con un saldo de -₡2.861.956,9 millones.

4.2. Resultado contable del periodo

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

**Cuadro 45. Estado de Resultados
de enero a diciembre del 2025 y 2024.
Cifras en millones de colones**

Descripción	Detalle 2025	Año 2025	Año 2024	Variación
Resultado neto por Intereses		22.399,8	(7.551,4)	29.951,2
Ingresos	287.962,6			
Gastos	(265.562,8)			
Resultado neto por Comisiones		73.873,4	77.622,6	(3.749,2)
Resultado neto por Activos financieros no derivados		57.003,2	23.212,1	33.791,1
Resultado neto por Activos financieros derivados		(95.046,4)	113.760,1	(208.806,5)
Resultado neto de Forwards	(95.166,2)		-	-
Resultado neto de Futuros	119,8			
Otros resultados financieros		0,7	80,2	(79,6)
Resultado neto por diferencias de cambio		(10.522,4)	(194.100,4)	183.578,0
Moneda extranjera en relación con el USD	114.277,4			
USD en relación con el colón	(124.799,8)			
Otros ingresos y gastos		(90.591,5)	(76.366,6)	(14.224,9)
Resultado neto del período		(42.883,3)	(63.343,4)	20.460,1

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Al mes de diciembre 2025 se presenta un resultado deficitario de - $\text{C}\$42.883,3$ millones (a diciembre 2024 el resultado fue de - $\text{C}\$63.343,4$ millones), dicho resultado se origina principalmente por la pérdida de $\text{C}\$95.046,4$ millones por concepto de resultado neto por activos financieros derivados, por $\text{C}\$90.591,5$ de otros ingresos y gastos y $\text{C}\$10.522,4$ millones por diferencial cambiario (revaluaciones monetarias), la cual tiene dos componentes, $\text{C}\$124.799,8$ millones se origina por la apreciación del colón con respecto al USD ($\text{C}\$11,46$ por cada USD desde diciembre 2024 a diciembre 2025), y por el resultado positivo en las otras monedas con respecto al dólar que presentan un aumento por $\text{C}\$114.277,4$ millones. Lo anterior compensado con las ganancias de $\text{C}\$73.873,4$ millones en el resultado neto por comisiones, de $\text{C}\$57.003,2$ millones en resultado neto por activos no derivados y $\text{C}\$22.399,8$ millones en el resultado neto por intereses.

Con respecto al resultado neto por valoración a precios de mercados de los activos financieros no derivados, es importante señalar que se presenta un resultado favorable de $\text{C}\$57.003,2$ millones originado principalmente por el resultado neto del portafolio de inversiones ($\text{C}\$38.352,8$ millones) y el resultado neto de las inversiones en bonos ($\text{C}\$18.599,7$ millones).

Finalmente, el efecto neto negativo por la valoración de los instrumentos financieros derivados es de $\text{C}\$95.046,4$ 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 $\text{C}\$114.277,4$

millones, mientras que, por el otro, se observa un resultado negativo de dicha función de cobertura enfocado a la exposición neta de las RIN en moneda extranjera por ₡95.166,2 millones.

En referencia a los contratos de futuros, se presentan una ganancia neta de ₡119,8 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 dato del resultado del BCCR según la base devengado y metodología cuentas monetarias que pasó de -₡254,15 millones a diciembre 2024 a ₡254,15 millones al cierre de diciembre 2025.

Seguidamente se presenta el detalle del resultado operativo

**Cuadro 46. Resultado operativo
de enero a diciembre del 2025 y 2024.
Cifras en millones de colones**

Descripción	Detalle	A diciembre 2025	Detalle	A diciembre 2024
Otros ingresos		92.996,5		88.683,9
Comisiones	77.802,6		79.621,8	
Supervisión, intervención ODM, art. 15	10.799,5		7.395,6	
Actualización saldos provisiones y estimaciones	2.786,1		977,7	
Servicios de apoyo al FGD	253,2		187,9	
Otros ingresos	1.355,1		501,0	
Otros gastos		109.714,6		87.428,0
Personal	51.320,3		44.961,9	
Billetes y monedas	11.843,2		3.704,7	
Servicios profesionales	11.458,2		9.106,4	
Suscripciones, licencias, servicios información	8.060,5		5.951,0	
Depreciación, amortización, bajas	6.914,6		6.854,7	
Transferencias al INEC	5.828,1		5.770,4	
Comisiones	3.929,2		1.999,3	
Mantenimiento	2.155,5		2.259,1	
Capacitación, boletos, viáticos, reuniones, giras	1.083,0		986,6	
Servicio eléctrico, teléfono-internet, seguros	634,3		688,0	
Otras transferencias a terceros	569,0		275,5	
Arrendamientos	432,7		342,9	
Transferencia a Fundación Museos	415,5		668,6	
Resultado neto Fideicomiso BPDC	51,4		36,2	
Otros gastos	5.018,9		3.822,7	
Resultado neto del período		(16.718,1)		1.256,0

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Del total de otros ingresos ₡92.996,5 millones, la partida más representativa corresponde al rubro de comisiones las cuales a diciembre del 2025 ascendieron a la suma de ₡77.802,6 millones, de los cuales ₡60.926,6 millones corresponde a ingresos por participación en el mercado cambiario (25% del margen de intermediación cambiaria total) y ₡14.408,7 millones provienen de servicios que se brindan a través de la plataforma SINPE.

En cuanto a la sección de gastos, el mayor rubro corresponde a los costos asociados al personal (46,8%), el pago por billetes y monedas (10,8%) debido a los cambios al cono monetario, por servicios profesionales (10,4%) y por suscripciones, licencias y servicios de información (7,3%).

Finalmente, y en relación con los otros ingresos y gastos de operación, el resultado fue negativo por ₡16.718,1 millones a diciembre 2025, mientras que a diciembre 2024 se presentó un efecto positivo de ₡1.256,0 millones.

ANEXOS



Colibrí chispita volador
(*Selasphorus flammeus*)

ANEXO 1. Resumen de incentivos salariales de funcionarios.

Desglose de incentivos salariales

Detalle de componentes salariales

Anualidades

El pago de anualidades tiene su fundamento legal en la Ley General de Salarios de la Administración Pública (artículo 5°)

Se refiere al reconocimiento económico exclusivo para los funcionarios cubiertos por la escala de básico más pluses, por concepto de años servidos al Banco Central de Costa Rica o al Sector Público, calculado sobre el salario base más costo de vida del funcionario. Hasta el 3 de diciembre de 2018, dicho reconocimiento fue de un 2% adicional por cada año de servicio a la Institución o en el Sector Público, el cual se aplica a partir del mes siguiente en el que el funcionario cumple su aniversario de ingreso a la institución, que se reconoce una vez al año y no tiene límite de crecimiento.

A partir del 4 de diciembre de 2018, con el inicio de vigencia de la Ley 9635: Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, el reconocimiento por anualidades se modificó a un monto nominal fijo equivalente a un 1.94% para los puestos profesionales y 2.54% para los no profesionales, con base en el esquema de evaluación del desempeño definido por MIDEPLAN. El incentivo por anualidad se concede únicamente para aquellos servidores que cumplan con una calificación mínima de “muy bueno” o su equivalente numérico, según la escala definida, y se utiliza como base fija de cálculo el salario básico de cada categoría salarial vigente para el año 2018.

Bonificación Profesional

Incentivo que otorga el Banco Central de Costa Rica a todos aquellos empleados que ocupan puestos cuyo requisito académico mínimo es el de bachiller universitario y que sus titulares también lo ostentan. Es un rubro que funciona de acuerdo con un sistema de puntos, en el cual se asignan y acumulan los puntos por diversos factores, tales como: grado académico, cursos de capacitación, experiencia profesional, experiencia docente y otros, y su filosofía es promover e incentivar el desarrollo profesional del funcionario en su puesto y fuera de éste. Al punto de bonificación se le fija un valor mensual en colones y puede ser ajustado en el futuro por disposición del Servicio Civil. Su creación se fundamenta en las normas que rigen a partir del 1°

de junio de 1994 para el BCCR y también es exclusivo para empleados de la escala de básico más pluses. El valor del punto se reajusta semestralmente, por tanto, dos veces cada año.

A partir del 4 de diciembre de 2019, con el inicio de la vigencia de la ley 9635: Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, se establece que los nuevos puntos asignados solo serán reconocidos salarialmente por un plazo máximo de cinco años, y no serán reconocidos puntos para aquellos títulos o grados académicos que sean requisito para el puesto. Además, las actividades de capacitación se reconocerán a los servidores públicos siempre y cuando éstas no hayan sido sufragadas por la institución.

Méritos

Corresponde a un incentivo salarial del 2.5%, 3.0% o 3.5%, aplicado sobre el salario base y costo vida, al que el empleado se hace acreedor mediante la obtención de dos notas semestrales satisfactorias y consecutivas en la evaluación del desempeño, el cual se calcula en relación directa con la categoría salarial de la escala de básico más pluses en la que se encuentra ubicado el funcionario, según el siguiente cuadro:

Cuadro 47. Reconocimiento de méritos para la escala básico más pluses según el rango de categorías

Categoría	Porcentaje
<i>De la 01 a la 07</i>	2.5
<i>De la 08 a la 19</i>	3.0
<i>De la 20 en adelante</i>	3.5

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Este plus salarial encuentra su fundamento en el documento denominado “Disposiciones Relativas a la Evaluación del Desempeño de los Empleados del Banco

Central de Costa Rica”, régimen que también es exclusivo para funcionarios de la escala de básico más pluses y se reajusta una vez al año. Si el funcionario ingresó al Banco durante el segundo semestre, el ajuste salarial aplica a partir de enero de cada año y al resto del personal que ingresó durante el primer semestre, el ajusta aplicar a partir de julio de cada año, en los porcentajes indicados de acuerdo con la categoría salarial del funcionario.

A partir del 4 de diciembre de 2018, con el inicio de la vigencia de la ley 9635: Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, los méritos porcentuales acumulados pasaron a ser un monto nominal fijo y los ajustes adicionales de igual forma, se aplican como un monto también nominal fijo calculado sobre el salario básico de cada categoría del año 2018.

Salario Escolar

Rubro salarial que corresponde al 8.33% sobre el salario bruto percibido en el período anual anterior, que se hace efectivo en un solo pago en el mes de enero de cada año y estará sujeto a las cargas sociales de Ley, excepto impuesto de renta. El salario escolar del Sector Público nació por vía Decreto Ejecutivo 23907-H, publicado en La Gaceta 246 del 27 de diciembre de 1994, que establece lo siguiente:

"Artículo 1º.- Se adiciona a la partida de Servicios Personales el rubro Salario Escolar, para identificar el gasto por ajuste adicional, para los servidores activos, el aumento de salario otorgado a partir del 1º de julio de 1994, que consiste en un porcentaje del salario nominal de dichos servidores, para que sea pagado en forma acumulativa en el mes de enero de cada año."

Dicho plus es de aplicación exclusiva a los empleados de la escala de básico más pluses, sin embargo; en la actualidad dos funcionarios de la escala regular global reciben dicho plus salarial con base en resoluciones judiciales.

Con la nueva columna salarial que definió el MIDEPLAN para el BCCR, los salarios de dicha escala global sí contarán con el reconocimiento de salario escolar, la cual ha sido establecida por el MIDEPLAN, mediante publicación en el diario oficial la Gaceta del 5 de junio del 2025, en su alcance número 102. Por tanto, a todos los funcionarios que se les aplique, se les reconocerá el salario escolar.

Ajuste Personal

Rubro nominal invariable, que corresponde a una cifra absoluta que se mantiene como derecho adquirido por algunos funcionarios a partir del 1º de enero de 1989, al modificarse el anterior Sistema de Evaluación del Desempeño y quedar incluidos los montos por méritos acumulados por el trabajador hasta esa fecha dentro de dicho plus, el cual es exclusivo para funcionarios de la escala de básico más pluses y es un monto fijo distinto para cada funcionario.

Prohibición

Reconocimiento económico de un sesenta y cinco por ciento (65%) sobre el salario básico de cada categoría de puesto de las escalas regulares, que se deriva de aplicar la prohibición del ejercicio liberal de la profesión a los funcionarios profesionales, establecido por leyes específicas.

A los funcionarios de las áreas de auditorías internas (incluye Auditor y Subauditor Interno), según artículo 34 de la Ley General de Control Interno, No. 8292. Los puestos de Director de la División Servicios Compartidos, Director de Departamento de Proveeduría y a todos los puestos de nivel

gerencial y ejecutivo, según artículo 14 de la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, No. 8422.

En el caso de los empleados regulares que devengan un salario global, se utiliza como referencia para el cálculo del 65% el salario base más el costo de vida del puesto homólogo en la escala de Básico Más Pluses. En el caso de las escalas gerenciales globales representa el 37.3% del salario global que se defina en cada categoría salarial. Adicionalmente, al Director del Departamento Pagos y Cobros así como un subalterno el Profesional en Gestión Bancaria 2, con base en la Ley N° 5867, Ley de Compensación Económica.

A partir del 4 de diciembre de 2018, con el inicio de la vigencia de la ley 9635: Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, el porcentaje que se reconoce será de un 30% para licenciados y de un 15% para bachilleres, sin embargo, el personal que ya cuenta con dicho plus salarial mantiene la condición anterior (65%).

Con la aplicación de la nueva columna salarial de Mideplan a partir del 5 de junio de 2025, la prohibición será reconocida en forma conjunta con el componente de salario global y no en forma desagregada.

Costo de vida

Representa la acumulación de aumentos salariales en cifras absolutas, decretadas por el Gobierno de la República y que la Institución no incorporó al salario básico de cada categoría de la escala salarial, para evitar la alteración de la armonía de la escala, ya que en ese momento existía una diferencia relativa del 7% entre cada categoría. De acuerdo con los registros, este rubro se reconoce en el Banco Central desde el 1° de julio de 1988.

En la actualidad forma parte del salario base definido en la escala de básico más pluses, sobre el cual se calculan los demás rubros salariales que se encuentran referenciados a él y también por formar parte del salario base es de aplicación exclusivo para empleados de la escala de básico más pluses, y se ajusta en la misma proporción en que sea reajustado el salario base de cada categoría, cuando la Junta Directiva de la institución así lo determinara.

Ajuste personal de mercado

Componente salarial variable y temporal, que permite equiparar el salario compuesto total de un funcionario de la escala regular de básico más pluses, con el salario global del puesto homólogo en la escala regular global. Aprobado por la Junta Directiva, mediante artículo 6 del acta de la

sesión 5312-2007, y actualmente es de aplicación exclusiva para los funcionarios de la escala regular de básico más pluses.

Salario Global

Corresponde al monto total del salario que devengan los funcionarios cubiertos por las escalas de salarios globales (Regular, Gerencial y de Servicios Especiales), que hoy representan la mayor proporción del personal de la institución. Dicho rubro se ajusta solo una vez al año por acuerdo de Junta Directiva. A partir del inicio de la vigencia de la ley 9635: Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, quedó establecido que ningún funcionario podrá superar por mes el equivalente a 20 salarios base mensual de la categoría más baja de la escala de sueldos de la Administración Pública, dicho aspecto contempla, también a los empleados que no perciben un salario global.

Con base en la ley 10159 Marco de Empleo Público del 8 de marzo del año 2022, en la Gaceta del 5 de junio de 2025 MIDEPLAN publicó la nueva columna salarial global definida para Banco Central de Costa Rica, la cual será la que rija para las nuevas contrataciones de personal de la institución.

ANEXO 2. Relación de puestos BCCR

Cuadro 48. Distribución de plazas ocupadas BCCR, año 2025

División BCCR	Actividad ocupacional	Cuenta de Nombre	Promedio de Total +Escolar
Auditoría Interna	Auditoría Interna	26	2 894 671,06
	Auditor Interno	1	5 452 069,07
	Director de Departamento	2	4 634 400,73
	Ejecutivo	3	3 431 226,11
	Profesional Banca y Supervisión 3	13	2 340 134,91
	Profesional Gestión Bancaria 3	3	2 698 499,63
	Profesional Gestión Bancaria 4	2	2 987 028,43
	Subauditor Interno	1	5 022 500,00
	Técnico Servicios Institucionales 1	1	733 089,00
Secretaría General	Secretaría General	17	2 180 095,62
	Director de Departamento	1	4 201 551,26
	Ejecutivo	1	2 728 920,36
	Ejecutivo Banca y Supervisión	2	2 810 140,86
	Profesional Banca y Supervisión 3	7	2 043 289,04
	Profesional Banca y Supervisión 4	1	2 394 556,65
	Profesional Gestión Bancaria 3	3	2 115 704,75
	Técnico Servicios Institucionales 1	2	733 089,00
Presidencia	Presidencia	5	2 764 096,01
	Asistente Servicios Institucionales 1	1	556 021,00
	Presidente	1	5 740 000,00
	Profesional Gestión Bancaria 4	1	2 647 678,32
	Profesional Gestión Bancaria 5	1	4 030 769,99
	Técnico Servicios 2	1	846 010,72
Gerencia	Gerencia	12	2 519 769,32
	Ejecutivo Banca y Supervisión	1	2 810 140,86
	Gerente	1	5 596 500,00
	Profesional Banca y Supervisión 2	2	1 741 495,75
	Profesional Banca y Supervisión 3	3	2 043 289,04
	Profesional Banca y Supervisión 4	1	2 394 556,65
	Profesional Gestión Bancaria 5	2	4 030 770,00
	Técnico Servicios 2	1	846 010,72
	Técnico Servicios Institucionales 2	1	915 625,00
División Económica	División Económica	66	2 885 122,34
	Analista Experto	1	4 030 770,00
	Asesor TSI 2	1	915 625,00
	Director de Departamento	2	4 157 136,20
	Economista Jefe	1	5 452 069,07
	Ejecutivo	1	2 927 684,10
	Ejecutivo Banca y Supervisión	2	2 810 140,86
	Gerente de Departamento Banca y Supervisión	1	4 200 369,00
	Profesional Banca y Supervisión 2	1	1 741 495,75
	Profesional Banca y Supervisión 3	18	2 043 289,04
	Profesional Banca y Supervisión 4	19	2 394 556,65

	Profesional en Investigación	10	5 325 896,40
	Profesional Gestión Bancaria 3	1	2 002 469,64
	Profesional Gestión Bancaria 4	7	2 681 164,81
	Técnico Servicios Institucionales 1	1	910 140,71
División Gestión de Activos y Pasivos	División Gestión de Activos y Pasivos	30	2 584 593,27
	Analista Experto	2	4 030 770,00
	Director de División	1	5 871 045,10
	Ejecutivo Banca y Supervisión	5	2 810 140,86
	Gerente de Departamento Banca y Supervisión	3	4 200 369,00
	Profesional Banca y Supervisión 1	1	1 484 229,33
	Profesional Banca y Supervisión 2	6	1 741 495,75
	Profesional Banca y Supervisión 3	8	2 043 289,04
	Profesional Banca y Supervisión 4	2	2 394 556,65
	Profesional Banca y Supervisión 5	1	3 041 622,00
	Técnico Servicios Institucionales 1	1	843 150,23
	División Sistemas de Pago	División Sistemas de Pago	67
Asistente de División		1	2 883 020,73
Director de Departamento		1	4 321 938,88
Director de División		1	5 965 482,00
Ejecutivo		3	2 860 444,15
Ejecutivo Banca y Supervisión		6	2 810 140,86
Gerente de Departamento Banca y Supervisión		2	4 200 369,00
Profesional Banca y Supervisión 1		7	1 484 229,33
Profesional Banca y Supervisión 2		9	1 741 495,75
Profesional Banca y Supervisión 3		20	2 043 289,04
Profesional Gestión Bancaria 1		3	1 531 589,07
Profesional Gestión Bancaria 2		7	1 882 034,61
Profesional Gestión Bancaria 3		4	2 041 648,25
Técnico Servicios Institucionales 1		3	783 961,10
División Servicios Compartidos		División Servicios Compartidos	98
	Asistente de División	1	2 967 642,68
	Asistente Servicios 2	1	598 639,16
	Asistente Servicios Institucionales 1	6	730 960,09
	Asistente Servicios Institucionales 2	3	667 166,00
	Director de Departamento	1	4 634 401,82
	Director de División	1	7 152 014,85
	Ejecutivo	5	2 644 021,87
	Ejecutivo Gestión Organizacional	4	2 206 554,27
	Gerente de Departamento Banca y Supervisión	1	4 645 637,80
	Gerente de Departamento Gestión Organizacional	1	2 958 563,80
	Profesional Banca y Supervisión 2	10	1 771 180,33
	Profesional Banca y Supervisión 3	4	2 043 289,04
	Profesional en Enfermería Gestión Organizacional	3	1 355 596,12
	Profesional Especialista en Medicina	3	2 157 079,96
	Profesional Gestión Bancaria 1	2	1 528 255,60
	Profesional Gestión Bancaria 2	9	1 687 825,44
	Profesional Gestión Bancaria 3	10	1 930 145,77

	Profesional Gestión Organizacional 1	6	1 306 121,81
	Técnico Servicios Institucionales 1	2	809 004,06
	Técnico Servicios Institucionales 2	25	933 340,58
	División Asesoría Jurídica	19	2 410 572,43
	Director de División	1	5 965 482,00
	Ejecutivo	1	2 677 462,34
	Ejecutivo Banca y Supervisión	2	2 810 140,86
	Gerente de Departamento Banca y Supervisión	1	4 200 369,00
	Profesional Banca y Supervisión 3	9	2 043 289,04
	Profesional Banca y Supervisión 4	3	2 394 556,65
	Técnico Servicios Institucionales 1	1	848 384,75
	Técnico Servicios Institucionales 2	1	915 625,00
	División de Análisis de Datos y Estadísticas	102	2 058 702,75
	Analista Experto	1	4 030 770,00
	Asesor Profesional Banca y Supervisión 1	9	1 484 229,33
	Asesor Profesional Banca y Supervisión 2	2	1 741 495,75
	Asesor TSI 2	2	915 625,00
	Asistente de División	1	2 706 306,68
	Director de Departamento	2	4 086 788,86
	Director de División	1	5 232 132,51
	Ejecutivo	3	2 813 927,36
	Ejecutivo Banca y Supervisión	9	2 810 140,86
	Gerente de Departamento Banca y Supervisión	2	4 200 369,00
	Profesional Banca y Supervisión 1	3	1 484 229,33
	Profesional Banca y Supervisión 2	38	1 741 495,75
	Profesional Banca y Supervisión 3	15	2 043 289,04
	Profesional Banca y Supervisión 4	4	2 394 556,65
	Profesional Gestión Bancaria 1	1	1 373 110,30
	Profesional Gestión Bancaria 2	3	1 782 337,85
	Profesional Gestión Bancaria 3	5	2 145 699,73
	Técnico Servicios Institucionales 1	1	733 089,00
	División Transformación y Estrategia	100	2 113 613,11
	Asesor Profesional Banca y Supervisión 2	4	1 741 495,75
	Asesor Profesional Banca y Supervisión 3	2	2 043 289,04
	Director de Departamento	2	4 823 719,08
	Director de División	1	5 965 482,00
	Ejecutivo	3	2 828 167,30
	Ejecutivo Banca y Supervisión	9	2 810 140,86
	Ejecutivo Gestión Organizacional	1	2 206 554,27
	Gerente de Departamento Banca y Supervisión	4	4 200 369,00
	Profesional Banca y Supervisión 1	1	1 484 229,33
	Profesional Banca y Supervisión 2	25	1 741 495,75
	Profesional Banca y Supervisión 3	19	2 043 289,04
	Profesional Banca y Supervisión 4	2	2 394 556,65
	Profesional Gestión Bancaria 2	11	1 604 619,41
	Profesional Gestión Bancaria 3	5	1 962 053,80
	Profesional Gestión Bancaria 4	2	2 731 693,97

	Profesional Gestión Organizacional 1	5	1 306 121,81
	Profesional Gestión Organizacional 2	1	1 328 997,00
	Técnico Servicios 2	1	846 010,72
	Técnico Servicios Institucionales 1	1	733 089,00
	Técnico Servicios Institucionales 2	1	915 625,00
División Servicios Tecnológicos	División Servicios Tecnológicos	385	2 252 984,61
	Director de Departamento	1	4 076 373,37
	Director de División	1	5 965 482,00
	Ejecutivo en Tecnologías	2	2 853 218,96
	Ejecutivo TI Banca y Supervisión	24	2 810 140,86
	Gerente de Departamento Banca y Supervisión	7	4 200 369,00
	Profesional Banca y Supervisión 3	1	2 043 289,04
	Profesional Banca y Supervisión 4	1	2 394 556,65
	Profesional Gestión Bancaria 3	1	2 298 580,23
	Profesional Gestión Bancaria 4	1	2 742 018,23
	Profesional Gestión Informática 1	3	1 708 701,28
	Profesional Gestión Informática 2	8	1 833 371,49
	Profesional Gestión Informática 3	8	2 502 530,95
	Profesional TI Banca y Supervisión 2	199	2 043 289,04
	Profesional TI Banca y Supervisión 3	123	2 394 556,65
	Técnico Servicios Institucionales 1	2	810 592,98
	Técnico Servicios Institucionales 2	3	915 625,00
Departamento Gestión Integral De Riesgos	Departamento Gestión Integral De Riesgos	11	2 227 956,68
	Asistente Servicios Institucionales 1	1	556 021,00
	Director de Departamento	1	4 076 373,37
	Profesional Banca y Supervisión 3	6	2 043 289,04
	Profesional Gestión Bancaria 2	1	1 909 625,80
	Profesional Gestión Bancaria 4	2	2 852 884,53
Departamento Fondo de Garantía de Depósitos	Departamento Fondo de Garantía de Depósitos	2	2 970 932,38
	Gerente de Departamento Banca y Supervisión	1	4 200 369,00
	Profesional Banca y Supervisión 2	1	1 741 495,75
Total		940	2 223 100,85

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Cuadro 49. 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/básico planilla (en colones)	Número de meses	Total (millones de colones)
01	Subauditor Interno	G. Global	1	40 hrs	5.022.500	12	60,27
2.1GBS	Auditor Interno	G. Global	1	40 hrs	5.309.500	12	63,71
03	Subgerente	G. Global	1	40 hrs	5.453.000	12	65,44
04	Gerente	G. Global	1	40 hrs	5.596.500	12	67,16
05	Presidente	G. Global	1	40 hrs	5.740.000	12	68,88
10.1GO	Gerente de Departamento Gestión Organizacional	G. Global	1	40 hrs	4.030.770	12	48,37
6.1BS	Profesional Banca y Supervisión 1	Global	15	40 hrs	1.370.100	12	246,62
7.1BS	Profesional Banca y Supervisión 2	Global	120	40 hrs	1.607.584	12	2.314,92
8.1BS	Profesional Banca y Supervisión 3	Global	155	40 hrs	1.886.171	12	3.508,28
8.1BS	Profesional TI Banca y Supervisión 2	Global	203	40 hrs	1.886.171	12	4.594,71
9.1BS	Profesional Banca y Supervisión 4	Global	38	40 hrs	2.210.428	12	1.007,96
9.1BS	Profesional TI Banca y Supervisión 3	Global	127	40 hrs	2.210.428	12	3.368,69

Categoría	Clase de puesto	Escala	Número de puestos	Jornada semanal	Salario mensual global/básico planilla (en colones)	Número de meses	Total (millones de colones)
9.2BS	Ejecutivo Banca y Supervisión	Global	43	40 hrs	2.594.056	12	1.338,53
9.2BS	Ejecutivo TI Banca y Supervisión	Global	24	40 hrs	2.594.056	12	747,09
10.1BS	Profesional Banca y Supervisión 5	Global	2	40 hrs	3.041.622	12	73,00
10.2BS	Gerente de Departamento Banca y Supervisión	Global	20	40 hrs	3.877.383	12	930,57
12.1BS	Asesor Legal de la Junta Directiva del BCCR	Global	1	40 hrs	4.302.114	12	51,63
13.1BS	Economista Jefe	Global	1	40 hrs	5.032.834	12	60,39
2.1GO	Asistente Servicios 1	Global	4	40 hrs	484.102	12	23,24
3.1GO	Asistente Servicios 2	Global	1	40 hrs	552.607	12	6,63
5.1GO	Técnico Servicios 2	Global	5	40 hrs	780.957	12	46,86
6.1GO	Profesional Gestión Organizacional 1	Global	12	40 hrs	1.205.688	12	173,62
6.2GO	Profesional en Enfermería Gestión Organizacional	Global	3	40 hrs	1.251.358	12	45,05
7.1GO	Profesional Gestión Organizacional 2	Global	2	40 hrs	1.328.997	12	31,90
8.1GO	Profesional Gestión Organizacional 3	Global	1	40 hrs	1.598.450	12	19,18
8.2GO	Profesional Especialista en Medicina	Global	3	40 hrs	1.991.212	12	71,68
9.3GO	Ejecutivo Gestión Organizacional	Global	5	40 hrs	2.036.882	12	122,21
10.1GO	Gerente de Departamento Gestión Organizacional	Global	1	40 hrs	2.731.066	12	32,77
2	Asistente Servicios Institucionales 1	Global	4	40 hrs	556.021	12	26,69
3	Asistente Servicios Institucionales 2	Global	3	40 hrs	667.166	12	24,02
4	Técnico Servicios Institucionales 1	Global	9	40 hrs	733.089	12	79,17
5	Técnico Servicios Institucionales 2	Global	28	40 hrs	915.625	12	307,65
7	Profesional Gestión Bancaria 2	Global	9	40 hrs	1.442.742	12	155,82
7	Profesional Gestión Informática 1	Global	1	40 hrs	1.442.742	12	17,31
8	Profesional Gestión Bancaria 3	Global	7	40 hrs	1.748.719	12	146,89
8	Profesional Gestión Informática 2	Global	5	40 hrs	1.748.719	12	104,92
9	Profesional Gestión Bancaria 4	Global	1	40 hrs	2.196.215	12	26,35
9	Profesional Gestión Informática 3	Global	2	40 hrs	2.196.215	12	52,71
10	Analista Experto	Global	4	40 hrs	4.030.770	12	193,48
10	Profesional Gestión Bancaria 5	Global	2	40 hrs	4.030.770	12	96,74
12	Director de División	Global	3	40 hrs	5.166.000	12	185,98
12	Profesional en Investigación	Global	10	40 hrs	5.166.000	12	619,92
8	Asistente Servicios Institucionales 1	Pluses	4	40 hrs	266.978	12	12,81
10	Técnico Servicios Institucionales 1	Pluses	7	40 hrs	303.662	12	25,51
12	Técnico Servicios Institucionales 2	Pluses	3	40 hrs	373.429	12	13,44
19	Profesional Gestión Bancaria 1	Pluses	6	40 hrs	546.855	12	39,37
21	Profesional Gestión Bancaria 2	Pluses	26	40 hrs	624.110	12	194,72
21	Profesional Gestión Informática 1	Pluses	2	40 hrs	624.110	12	14,98
22	Profesional Gestión Bancaria 3	Pluses	30	40 hrs	693.523	12	249,67
22	Profesional Gestión Informática 2	Pluses	4	40 hrs	693.523	12	33,29
25	Asistente de División	Pluses	3	40 hrs	863.762	12	31,10
25	Ejecutivo	Pluses	19	40 hrs	863.762	12	196,94
25	Ejecutivo en Tecnologías de Información	Pluses	2	40 hrs	863.762	12	20,73
25	Profesional Gestión Bancaria 4	Pluses	14	40 hrs	863.762	12	145,11
25	Profesional Gestión Informática 3	Pluses	6	40 hrs	863.762	12	62,19
31	Director de Departamento	Pluses	14	40 hrs	1.217.418	12	204,53
31	Profesional Gestión Bancaria 5	Pluses	1	40 hrs	1.217.418	12	14,61
36	Director de División	Pluses	4	40 hrs	1.765.457	12	84,74
Total Salarios cargos fijos			1025				22.571

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Cuadro 50. Resumen general de la relación de puestos de plazas fijas BCCR, año 2025 según programa

Categoría	Clase de puesto	Escala	Salario mensual global/básico 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	Subauditor Interno	G. Global	5022.500	1	60,27							1	60,27
2.1GBS	Auditor Interno	G. Global	5309.500	1	63,71							1	63,71
03	Subgerente	G. Global	5453.000	1	65,44							1	65,44
04	Gerente	G. Global	5596.500	1	67,16							1	67,16
05	Presidente	G. Global	5740.000	1	68,88							1	68,88
10.1GO	Gerente de Departamento Gestión Organizacional	G. Global	4030.770	1	48,37			1	48,37				
6.1BS	Profesional Banca y Supervisión 1	Global	1370.100	15	246,62	1	16,44			7	115,09	7	115,09
7.1BS	Profesional Banca y Supervisión 2	Global	1607.584	120	2.314,92	12	231,49	1	19,29	10	192,91	97	1.871,23
8.1BS	Profesional Banca y Supervisión 3	Global	1886.171	155	3.508,28	32	724,29			24	543,22	99	2.240,77
8.1BS	Profesional TI Banca y Supervisión 2	Global	1886.171	203	4.594,71							203	4.594,71
9.1BS	Profesional Banca y Supervisión 4	Global	2210.428	38	1.007,96	21	557,03					17	450,93
9.1BS	Profesional TI Banca y Supervisión 3	Global	2210.428	127	3.368,69							127	3.368,69
9.2BS	Ejecutivo Banca y Supervisión	Global	2594.056	43	1.338,53	11	342,42			6	186,77	26	809,35
9.2BS	Ejecutivo TI Banca y Supervisión	Global	2594.056	24	747,09							24	747,09
10.1BS	Profesional Banca y Supervisión 5	Global	3041.622	2	73,00	1	36,50					1	36,50
10.2BS	Gerente de Departamento Banca y Supervisión	Global	3877.383	20	930,57	4	186,11			2	93,06	14	651,40
12.1BS	Asesor Legal de la Junta Directiva del BCCR	Global	4302.114	1	51,63							1	51,63
13.1BS	Economista Jefe	Global	5032.834	1	60,39	1	60,39						
2.1GO	Asistente Servicios 1	Global	484.102	4	23,24							4	23,24
3.1GO	Asistente Servicios 2	Global	552.607	1	6,63							1	6,63
5.1GO	Técnico Servicios 2	Global	780.957	5	46,86							5	46,86
6.1GO	Profesional Gestión Organizacional 1	Global	1205.688	12	173,62							12	173,62
6.2GO	Profesional en Enfermería Gestión Organizacional	Global	1251.358	3	45,05							3	45,05

Categoría	Clase de puesto	Escala	Salario mensual global/básico 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)
7.1GO	Profesional Gestión Organizacional 2	Global	1328.997	2	31,90							2	31,90
8.1GO	Profesional Gestión Organizacional 3	Global	1598.450	1	19,18							1	19,18
8.2GO	Profesional Especialista en Medicina	Global	1991.212	3	71,68							3	71,68
9.3GO	Ejecutivo Gestión Organizacional	Global	2036.882	5	122,21							5	122,21
10.1GO	Gerente de Departamento Gestión Organizacional	Global	2731.066	1	32,77							1	32,77
2	Asistente Servicios Institucionales 1	Global	556.021	4	26,69							4	26,69
3	Asistente Servicios Institucionales 2	Global	667.166	3	24,02							3	24,02
4	Técnico Servicios Institucionales 1	Global	733.089	9	79,17					2	17,59	7	61,58
5	Técnico Servicios Institucionales 2	Global	915.625	28	307,65							28	307,65
7	Profesional Gestión Bancaria 2	Global	1442.742	9	155,82							9	155,82
7	Profesional Gestión Informática 1	Global	1442.742	1	17,31							1	17,31
8	Profesional Gestión Bancaria 3	Global	1748.719	7	146,89							7	146,89
8	Profesional Gestión Informática 2	Global	1748.719	5	104,92							5	104,92
9	Profesional Gestión Bancaria 4	Global	2196.215	1	26,35							1	26,35
9	Profesional Gestión Informática 3	Global	2196.215	2	52,71							2	52,71
10	Analista Experto	Global	4030.770	4	193,48	3	145,11					1	48,37
10	Profesional Gestión Bancaria 5	Global	4030.770	2	96,74							2	96,74
12	Director de División	Global	5166.000	3	185,98					1	61,99	2	123,98
12	Profesional en Investigación	Global	5166.000	10	619,92	10	619,92						
8	Asistente Servicios Institucionales 1	Pluses	266.978	4	12,81							4	12,81
10	Técnico Servicios Institucionales 1	Pluses	303.662	7	25,51	2	7,29			1	3,64	4	14,58
12	Técnico Servicios Institucionales 2	Pluses	373.429	3	13,44							3	13,44
19	Profesional Gestión Bancaria 1	Pluses	546.855	6	39,37					3	19,69	3	19,69
21	Profesional Gestión Bancaria 2	Pluses	624.110	26	194,72					8	59,91	18	134,81
21	Profesional Gestión Informática 1	Pluses	624.110	2	14,98							2	14,98

Categoría	Clase de puesto	Escala	Salario mensual global/básico 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)
22	Profesional Gestión Bancaria 3	Pluses	693.523	30	249,67	2	16,64			5	41,61	23	191,41
22	Profesional Gestión Informática 2	Pluses	693.523	4	33,29							4	33,29
25	Asistente de División	Pluses	863.762	3	31,10					1	10,37	2	20,73
25	Ejecutivo	Pluses	863.762	19	196,94	1	10,37			3	31,10	15	155,48
25	Ejecutivo en Tecnologías de Información	Pluses	863.762	2	20,73							2	20,73
25	Profesional Gestión Bancaria 4	Pluses	863.762	14	145,11	8	82,92					6	62,19
25	Profesional Gestión Informática 3	Pluses	863.762	6	62,19							6	62,19
31	Director de Departamento	Pluses	1217.418	14	204,53	2	29,22			1	14,61	11	160,70
31	Profesional Gestión Bancaria 5	Pluses	1217.418	1	14,61							1	14,61
36	Director de División	Pluses	1765.457	4	84,74	1	21,19					3	63,56
Total				1025	22.571	112	3.087	2	.68	74	1.392	837	18.024

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Cuadro 51. Resumen general de la relación de puestos de servicios especiales 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)
5	Asesor Técnico Servicios Institucionales 2	S. Especiales	3	40 hrs	915.625	12	32,96
5.1GO	Asesor Técnico Servicios 2	S. Especiales	2	40 hrs	780.957	12	18,74
6.1BS	Asesor Profesional Banca y Supervisión 1	S. Especiales	22	40 hrs	1370.100	12	361,71
7.1BS	Asesor Profesional Banca y Supervisión 2	S. Especiales	12	40 hrs	1607.584	12	231,49
8.1BS	Asesor Profesional Banca y Supervisión 3	S. Especiales	4	40 hrs	1886.171	12	90,54
9.1BS	Asesor Profesional TI Banca y Supervisión 3	S. Especiales	3	40 hrs	2.210.428	12	79,58
Total Salarios Servicios especiales			46				815

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Cuadro 52. Resumen general de la relación de puestos de servicios especiales por programa BCCR, 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	
5	Asesor Técnico Servicios Institucionales 2	S. Especiales	915.625	3	32,96	1	10,99	2	21,98
5.1G0	Asesor Técnico Servicios 2	S. Especiales	780.957	2	18,74			2	18,74
6.1BS	Asesor Profesional Banca y Supervisión 1	S. Especiales	1370.100	22	361,71	2	32,88	20	328,82
7.1BS	Asesor Profesional Banca y Supervisión 2	S. Especiales	1607.584	12	231,49			12	231,49
8.1BS	Asesor Profesional Banca y Supervisión 3	S. Especiales	1886.171	4	90,54			4	90,54
9.1BS	Asesor Profesional TI Banca y Supervisión 3	S. Especiales	2210.428	3	79,58			3	79,58
Total				46	815	3	44	43	771

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

ANEXO 3. Detalle de viajes



Cuadros viajes
jerarcas y directores

ANEXO 4. DIETAS

Cuadro 53. Sesiones en las que participaron los directores de la Junta Directiva, año 2025

Nombre del directivo	Sesiones enero	Sesiones Febrero	Sesiones Marzo	Sesiones Abril	Sesiones Mayo	Sesiones Junio	Sesiones Julio	Sesiones Agosto	Sesiones Setiembre	Sesiones Octubre	Sesiones Noviembre	Sesiones Diciembre	Total Sesiones anual	Total I semestre	Total II semestre
Charpentier Brenes, Silvia	7	4	6	5	5	6	8	4	7	7	4	5	68	33	35
Guardia Quirós Jorge	7	5	5	5	5	6	8	5	7	7	4	5	69	33	36
Soto Bolaños, Martha Eugenia	7	5	6	5	5	6	8	5	7	7	4	5	70	34	36
Soto Jiménez Max Alberto	7	5	6	5	5	6	7	5	7	7	4	5	69	34	35
Robalino Herrera Juan Andrés	8	5	6	5	5	6	8	5	7	7	4	5	71	35	36
Total	36	24	29	25	25	30	39	24	35	35	20	25	347	169	178

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Cuadro 54. Dietas pagadas a los directores de la Junta Directiva, año 2025

Nombre del directivo	Sesiones enero	Sesiones Febrero	Sesiones Marzo	Sesiones Abril	Sesiones Mayo	Sesiones Junio	Sesiones Julio	Sesiones Agosto	Sesiones Setiembre	Sesiones Octubre	Sesiones Noviembre	Sesiones Diciembre	Total Sesiones anual	Total I semestre	Total II semestre
Charpentier Brenes, Silvia	1.467.305	838.460	1.257.690	1.048.075	1.048.075	1.257.690	1.676.920	838.460	1.467.305	1.467.305	838.460	1.048.075	14.253.820	6.917.295	7.336.525
Guardia Quirós Jorge	1.467.305	1.048.075	1.048.075	1.048.075	1.048.075	1.257.690	1.676.920	1.048.075	1.467.305	1.467.305	838.460	1.048.075	14.463.435	6.917.295	7.546.140
Soto Bolaños, Martha Eugenia	1.467.305	1.048.075	1.257.690	1.048.075	1.048.075	1.257.690	1.676.920	1.048.075	1.467.305	1.467.305	838.460	1.048.075	14.673.050	7.126.910	7.546.140
Soto Jiménez Max Alberto	1.467.305	1.048.075	1.257.690	1.048.075	1.048.075	1.257.690	1.467.305	1.048.075	1.467.305	1.467.305	838.460	1.048.075	14.463.435	7.126.910	7.336.525
Robalino Herrera Juan Andrés	1.676.920	1.048.075	1.257.690	1.048.075	1.048.075	1.257.690	1.676.920	1.048.075	1.467.305	1.467.305	838.460	1.048.075	14.882.665	7.336.525	7.546.140
Total	7.546.140	5.030.760	6.078.835	5.240.375	5.240.375	6.288.450	8.174.985	5.030.760	7.336.525	7.336.525	4.192.300	5.240.375	72.736.405	35.424.935	37.311.470

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

Fundamento legal sesiones en BCCR

Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (N° 7558)

Artículo 17- Integración

El Banco Central funcionará bajo la dirección de una Junta Directiva, la cual estará integrada por los siguientes miembros: a) El presidente del Banco Central, quien será designado por el Consejo de Gobierno por un plazo de cuatro años. Esta designación se realizará doce meses después de iniciado el período constitucional del presidente de la República, dicho nombramiento puede ser renovado, el Consejo de Gobierno, el nombramiento de forma continua al concluir cada período. Si el presidente del Banco Central cesara en el cargo, antes de haber cumplido el período para el cual fue nombrado, quien lo sustituya en el cargo cesante lo hará por el plazo que le falte por cumplir al presidente sustituido. El presidente del Banco Central gozará de independencia en el ejercicio de sus atribuciones. El presidente del Banco Central únicamente podrá ser removido por el Consejo de Gobierno por causa justificada fundada en: i) las causales establecidas en el artículo 21 de esta ley o ii) un incumplimiento grave y manifiesto de sus deberes. La remoción acordada implicará también la de miembro de la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica.

(Nota de Sinalevi: Mediante el transitorio primero de la ley N° 9670 del 28 de febrero del 2019, se establece lo siguiente: TRANSITORIO I- Transitorio al inciso a) del artículo 17 de la Ley N.° 7558, Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, de 3 de noviembre de 1995. "En el primer período constitucional del presidente de la República, siguiente a la entrada en vigencia de esta reforma, el Consejo de Gobierno nombrará al presidente del Banco Central por un período de cinco años. Concluido ese lapso, el nombramiento del presidente del Banco Central se hará de acuerdo con lo dispuesto en el literal a) del artículo 17 de esta ley.")

b) El ministro de Hacienda, o quien ejerza temporalmente esa cartera en ausencia del titular, quien tendrá derecho a voz, pero no a voto. En ningún caso podrá delegarse esta representación en terceras personas. La presencia del ministro de Hacienda no se contará para efectos de formar cuórum.

(Nota de Sinalevi: Mediante el transitorio segundo de la ley N° 9670 del 28 de febrero del 2019, se establece lo siguiente: TRANSITORIO II- Transitorio al inciso b) del artículo 17 de la Ley N.° 7558, Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, de 3 de noviembre de 1995 "El ministro de Hacienda mantendrá su derecho a voto y contará para efectos de cuórum hasta que se ratifique el nombramiento del sexto miembro adicional dispuesto en el transitorio III y el inciso c) del artículo 17 de esta ley.")

c) Seis personas de absoluta solvencia moral y con amplia capacidad y experiencia en materia económica, financiera, bancaria y de administración.

Estos miembros serán nombrados por el Consejo de Gobierno y la Asamblea Legislativa dispondrá de un plazo de treinta días naturales para ratificar u objetar el nombramiento del Consejo de Gobierno. Si en ese lapso no se produce objeción, se tendrán por ratificados. La duración de los nombramientos será por períodos de noventa meses. Se nombrará un miembro cada dieciocho meses.

Los miembros de la Junta Directiva podrán ser reelegidos. Quien sustituya en el cargo cesante a un miembro de la Junta Directiva, antes de haberse cumplido el período respectivo, será nombrado por el plazo que le falte por cumplir al director sustituido.

(Nota de Sinalevi: Mediante el transitorio tercero de la ley N° 9670 del 28 de febrero del 2019, se establece lo siguiente: ""TRANSITORIO III- Transitorio al inciso c) del artículo 17 de la Ley N. ° 7558, Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, de 3 de noviembre de 1995. El sexto director será nombrado en conjunto con el directivo que sustituya a aquel cuyo período de nombramiento finalice primero después de la entrada en vigor de esta ley.")

(Así reformado por el artículo 1° de la ley N° 9670 del 28 de febrero del 2019)

Artículo 24.- Sesiones

La Junta Directiva del Banco Central se reunirá en sesión ordinaria una vez por semana y, con el propósito exclusivo de estudiar la situación económica nacional, en relación con las funciones de su competencia, una vez por mes. Además, en sesión extraordinaria cada vez que sea convocada al efecto, de acuerdo con los reglamentos internos.

Los miembros de las juntas directivas, excepto los ministros cuando las integren, o los funcionarios públicos con interposición horaria, no podrán superar por mes el equivalente a diez salarios base mensual de la categoría más baja de la escala de sueldos de la Administración Pública.

(Así reformado el párrafo anterior por el artículo 3° del título III de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, N° 9635 del 3 de diciembre de 2018, que adicionó el numeral 57 aparte b) a la Ley de Salarios de la Administración Pública, N° 2166 del 9 de octubre de 1957

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

Cuadro 55. Logros por departamento- DSC (II Semestre)

DIVISIÓN SERVICIOS COMPARTIDOS
<p>Mejoras a nivel de procesos y procedimientos (documentado en el Sitio de Calidad) incluye la actualización de Políticas Específicas afines a los negocios de la DSC.</p> <p>Avances importantes en el marco de la implementación de soluciones mediante el Comité de Control de Cambios DSC-DST.</p> <p>Seguimiento e implementación al 100% de la Medidas de Predicción establecidas en el PAO-DSC-2025.</p> <p>Al cierre de (Diciembre 2025) la División Servicios Compartidos (DSC), en el ámbito de la percepción de la calidad por parte de los usuarios, ha obtenido una calificación promedio enero-diciembre de un 99.25%, lo cual se encuentra dentro del rango de logro establecido por la DSC para el año en evaluación.</p> <p>Mensualmente se remitió a la Gerencia y ODM las estadísticas de los servicios brindados (ver Link: Informe estadísticas de servicios brindados por la DSC al cierre del 31 de diciembre 2025)</p> <p>Todos los procesos de compra son amplia y profundamente revisados por los diferentes negocios a efeto de dar la debida observancia para la correcta aplicación Ley General de Contratación Pública (Ley N.º 9986), su Reglamento, el Reglamento Interno de Contratación Pública del BCCR y ODM, así como cualquier otra disposición interna o externa emitida por las autoridades competentes, para aplicación en los diferentes procesos de compras públicas que se realizan a nivel institucional.</p>
DEPARTAMENTO PROVEEDURÍA
<p>Desarrollo e implementación de herramientas de control y seguimiento, para compras públicas:</p> <p>Las herramientas tienen como objetivo, facilitar a los funcionarios del BCCR y los ODM, robustecer su conocimiento y aplicación del nuevo marco 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la Guía para determinar los tipos de contrataciones en los procedimientos ordinarios. • Actualización de la Matriz de Evaluación de Riesgos identificados del procedimiento de contratación pública. • Matriz de Evaluación de criterios sustentables, en la actualidad se está trabajando en la Caja de Herramientas que sustituirá a la matriz actual. • Confección y oficialización de la Matriz de razonabilidad del precio • Confección y oficialización de la Matriz de Calidad a aplicar en la ejecución contractual. • Actualización de la herramienta para control y alertas tempranas por vencimiento de contratos. • Presentación al director de Departamento de Proveeduría y Coordinador del Proceso de Gestión de Facturación de la nueva versión del Reglamento Interno de Compras Públicas del BCCR y sus ODM, para obtener sus comentarios y adiciones. • Avance en la actualización y cambios de los diferentes formatos de Decisiones Iniciales. <p>Publicación en la intranet y la página Web del BCCR de 39 cápsulas informativas en materia de contratación pública durante el 2025</p> <p>Las cápsulas informativas forman parte de la asesoría y la capacitación constante que se le brindan a todos los funcionarios BCCR y ODM. (Enlace: ver detalle en página Web del BCCR)</p> <p>Realización de las charlas</p> <p>De Códigos de clasificación e identificación en contratación pública, confección de SOLPED y Decisiones Iniciales, Tips y consejos en temas de contratación pública, Programa de adquisiciones 2026, estudios de mercado, razonabilidad del precio, y Reglamento para revisión y reajuste de precios en contratación pública. El Departamento de Proveeduría ha adquirido el 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.</p> <p>Oficialización de marcos normativos internos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno de Contratación Pública del Banco Central de Costa Rica y sus ODM • Políticas Específicas de Coordinación con la Fundación para Administrar los Museos BCCR • Políticas para compra de alimentos y bebidas. • Políticas específicas Asignación y suministro de uniformes para los servidores y colaboradores del BCCR. • Políticas Específicas personas designadas como Administrador de Contrato. • Política Específicas de Seguridad Administrativa.
DEPARTAMENTO PAGOS Y COBROS
<p>Colaboración con el equipo de tecnología de SAP, para la ejecución de los cambios relacionados a la implementación de la nueva columna salarial en aplicación de la Ley Marco de Empleo Público.</p> <p>Colaboración en la automatización de liquidación de American Express y el módulo de Tarifas y Cobros en Sinpe.</p>

Colaboración con el equipo de tecnología de Findur, para implementar mejoras varias; por ejemplo: a) se solucionó el inconveniente para la carga de operaciones del Banco Mundial, lo cual disminuye el riesgo operativo, b) se automatizó la carga de futuros, con lo cual se pueden conciliar las posiciones en el exterior, c) conciliación automática de los mensajes SWIFT MT 320 en Findur a través del módulo AutoMatch.

Colaboración con el equipo de tecnología para avanzar en la migración hacia el estándar ISO20022 MX de SWIFT.

Se realizaron pruebas de estabilización de los sistemas de Nómina y Autoservicio (HCM – SFSF / ERP SAP).

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 y 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. Luego se inició una segunda etapa de análisis de funciones, en este caso con la DAP, donde se identificaron una serie de tareas que deben trasladarse a esa división. Adicionalmente durante el año, se logró terminar con cinco contrataciones de personal e ingresos interinos que han ayudado a resolver las necesidades de personal para atender la operativa del departamento.

DEPARTAMENTO SERVICIOS INSTITUCIONALES

El Proceso del Servicios Soporte del DSIN, coordinó las acciones que permitieron la “Reacreditación de los edificios BCCR y Tournón en el correcto manejo y tratamiento de bioriesgo y enfermedades infecciosas”, que otorgan las entidades internacionales ISSA y GBAC STAR”, líderes en protocolos y mejores prácticas de limpieza de infraestructuras.

El Proceso de Administración de Activos completó la instalación de tres elevadores nuevos en el edificio de Museos del BCCR, lo que 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.

Se realizó la adquisición de una máquina fregadora para la limpieza del piso de la Plaza de la Cultura, con una mayor potencia de lavado y capacidad para cubrir el área de la Plaza de la Cultura en una hora.

Se realizó la remodelación de las estaciones de trabajo de la Secretaría General, para una configuración de espacios compartidos, se logra así un uso más eficiente del área disponible y lo que permite aumentar la cantidad de estaciones para cubrir la totalidad de los colaboradores de la Secretaría.

El Proceso de Administración de Seguridad, implementó con éxito en el alcance definido en la primera fase del plan para la renovación y modernización del sistema de seguridad electrónica del edificio de Muesos del BCCR.

En coordinación con el Departamento de Emisión y Valores y la contratista Quantum, exitosamente se realizó la primera exportación de numerario en su forma de monedas, no circulantes (desmonetizadas) para que su metal sea tratado y reciclado.

Si bien es cierto, la supervisión y coordinación del protocolo de seguridad de remesas de importación de numerario, forma parte de las operaciones rutinarias de Proceso Administración de Seguridad, por primera vez se reciben en un año la extraordinaria cantidad de 92 contenedores de moneda para el abastecimiento que requiere el Departamento de Emisión y valores para cumplir con lo dispuesto por la Junta Directiva en su artículo 8 del acta de la sesión 5970-2020 del 11 de noviembre de 2020 y en el artículo 8 de la sesión 6072-2020 del 12 de julio de 2022, donde la Junta Directiva del BCCR autorizó las disposiciones relacionadas con el rediseño del cono monetario y la incorporación de la estrategia de colecciones que produce una nueva emisión de monedas.

Con respecto a la infraestructura y mobiliario del edificio se realizaron las siguientes contrataciones:

- a. **2025LD-000063-0004900001y 2025LD-000061-0004900001:** Compras de mobiliario y equipo requerido por las diferentes divisiones del Banco Central.
- b. Diseño y construcción de un cubículo para preconsulta, en el área que alberga los Servicios Médicos del Banco Central, para complementar la nueva contratación de personal médico y de enfermería, y para obtener nuevamente la habilitación por parte del Ministerio de Salud.
- c. **2025LD-000097-0004900001:** servicio de instalación de piso de madera en el área del nivel 4 que alberga la Presidencia del Banco Central. Se atendió la solicitud del despacho de la Presidencia, se eliminó la alfombra existente y se sustituyó por piso de madera de almendro y rodapiés de madera de cedro.
- d. **2025LD-000069-0004900001:** construcción de un área de confinamiento perimetral con cubierta, tipo encierro, para el almacenamiento de tarimas, ubicada en el plantel del Banco Central de Costa Rica en Moravia. Se atendió la solicitud del Departamento de Emisión y Valores, para mejorar la capacidad de almacenamiento de tarimas con monedas. La construcción permitirá almacenar aproximadamente 900 tarimas más.
- e. **2025LD-000079-0004900001:** restauración y pintura de las fachadas del edificio del plantel de Moravia del Banco Central de Costa Rica. Mediante esta mejora significativa a las fachadas del inmueble, se logró no sólo la reparación, repello y pintura de las paredes exteriores, sino también se mejoró la imagen del edificio.
- f. Retiro de la reserva de acero y cables de fibra óptica para el mantenimiento del anillo de fibra óptica institucional ubicados en el plantel en Moravia. Finalmente, después de largo tiempo de gestionarse el retiro.

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

ANEXO 6. TRANSFERENCIAS
Cuadro 56. Transferencias realizadas, año 2025

Subpartida	Presupuesto					
	Inicial	Modificaciones	Vigente	Ejecutado	Variación	% Ejecución
Al sector público	39.578,3	-173,1	39.405,2	34.452,7	4.952,6	87,4%
Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef)	15.360,2	0,0	15.360,2	12.747,7	2.612,5	83,0%
Superintendencia General de Valores (Sugeval)	6.181,1	0,0	6.181,1	5.410,8	770,3	87,5%
Superintendencia de Pensiones (Supen)	5.878,0	0,0	5.878,0	5.045,7	832,2	85,8%
Superintendencia General de Seguros (Sugese)	4.482,6	0,0	4.482,6	4.033,6	449,0	90,0%
Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif)	1.675,3	0,0	1.675,3	1.386,7	288,5	82,8%
Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)	6.001,2	-173,1	5.828,1	5.828,1	0,0	100,0%
A personas	964,2	-145,3	818,9	447,6	371,3	54,7%
Becas a funcionarios	305,0	-173,3	131,7	99,7	32,0	75,7%
Becas a terceras personas	76,0	6,9	82,9	46,1	36,8	55,6%
Prestaciones legales	200,0	0,0	200,0	23,7	176,3	11,9%
Pensiones y jubilaciones contributivas	172,4	0,0	172,4	157,2	15,2	91,2%
Decimotercer mes de jubilaciones y pensiones	14,4	0,0	14,4	13,1	1,3	91,2%
Otras prestaciones	166,4	0,0	166,4	73,9	92,5	44,4%
Ayuda a funcionarios	15,0	0,0	15,0	8,2	6,8	54,5%
Reintegro y devoluciones	15,0	21,2	36,2	25,9	10,3	71,5%
Al sector privado	835,1	-60,4	774,8	417,8	356,9	53,9%
Fundación Museos Banco Central de Costa Rica	415,5	0,0	415,5	415,5	0,0	100,0%
Indemnizaciones	419,6	-60,4	359,3	2,3	356,9	0,6%
Al sector externo	206,6	51,6	258,2	249,9	8,3	96,8%
Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA)	206,6	51,6	258,2	249,9	8,3	96,8%
Centro Regional de Asistencia Técnica del FMI (CAPTAC)						
Total	41.584,2	-327,2	41.257,1	35.567,9	5.689,1	86,2%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

ANEXO 7. Procesos de contratación administrativa

Cuadro 57. Procesos de contratación administrativa, año 2025

Tipo de procedimiento	Procedimientos iniciados	Procedimientos adjudicados	Monto total adjudicado
Licitación Mayor	15	12	2.267.440.064
Licitación Reducida	110	98	835.777.358
Licitación Menor	24	20	797.371.639
Procedimientos por excepción - LGCP	354	315	687.782.448
Contratación a Precalificados (Consume)	216	214	145.085.786
Total	719	659	4.733.457.295

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

ANEXO 8. Información complementaria del apartado de proyectos

Contenido:	
Anexo 8.1	Seguimiento metodológico de proyectos a diciembre 2025.
Anexo 8.2	Enlace a Paneles de Proyectos BCCR con corte al 31 de diciembre 2025, por tipo de portafolio y dependencia
Anexo 8.3	Estado de iniciativas analizadas en el periodo 2025
Anexo 8.4	Estado de los anteproyectos desarrollados durante el periodo 2025, producto de la evaluación de iniciativas institucionales.
Anexo 8.5	Indicador de avance de los proyectos (IAP)
Anexo 8.6	Seguimiento de la División Servicios Tecnológicos del BCCR al portafolio de proyectos de los Órganos de Desconcentración Máxima (ODM)
Anexo 8.7	Registro de incidentes de Proyectos del BCCR al 31 de diciembre 2025
Anexo 8.8	Informe mensual de proyectos a octubre 2025
Anexo 8.9	Informe mensual de proyectos a noviembre 2025

Anexo 8.1. Seguimiento metodológico de proyectos a diciembre 2025

Cuadro 58. Seguimiento metodológico de proyectos a diciembre 2025

Proyectos		Dependencia	Documentación del proyecto				Observaciones
			Carta	Plan	Cronograma	Informe final	
IE	Indicadores Económicos a partir de Información Electrónica	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	En el periodo, la oficina de proyecto asesoró metodológicamente en la elaboración de la carta del proyecto. Carta de proyecto se encuentre en proceso revisión y aprobación. Plan de proyecto en proceso de elaboración.
SDDE	Sistema de Divulgación de Datos Económicos	DDE	✓	✓	✓	N/A	
CAN	Modernización del Servicio de Custodia de Auxiliares de Numerario	DSP	✓	✓	✓	!	El informe final de proyecto está en construcción para su posterior validación por la Gerencia del BCCR
MIPDN	Modernización integral del procedimiento de destrucción de numerario del Departamento Emisión y Valores	DSP	✓	!	✓	N/A	Al cierre del periodo se está actualizando el plan de acuerdo con la solicitud de cambio N°1 aprobada en septiembre de 2025
ADMH	Módulo de acceso de datos de deuda para la consulta automática de Hacienda Digital	DSP	!	✓	✓	N/A	En el periodo, la oficina de proyecto asesoró metodológicamente en la elaboración de la carta del proyecto. En el proceso de inicio se considera la aprobación del proyecto por parte de la JD mediante el acuerdo JD 6278/05. Al cierre del periodo la carta oficial se encuentra en proceso de firmas.
NSW	Nuevo sitio web del BCCR, Sugese y Sugeval (NSW).	DTE	✓	!	✓	N/A	Se está actualizando el plan de acuerdo con la solicitud de cambio N°1 aprobada en septiembre de 2025.

Proyectos		Dependencia	Documentación del proyecto				Observaciones
			Carta	Plan	Cronograma	Informe final	
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	En el periodo, la oficina de proyecto asesoró metodológicamente en la elaboración de la carta del proyecto. En el proceso de inicio se considera la aprobación del proyecto por parte de la JD mediante el acuerdo JD 6278/05. Al cierre del periodo la dirección del Departamento de Planeamiento y Control de Gestión contó con la versión final de la carta para su revisión y trámite para firmas. Al cierre del periodo, el plan de proyecto se encontraba en proceso de elaboración.
MPA	Modernización de la plataforma de atención a usuarios del BCCR	DTE				N/A	En el periodo, la oficina de proyecto asesoró metodológicamente en la elaboración de la carta del proyecto. En el proceso de inicio se considera la aprobación del proyecto por parte de la JD mediante el acuerdo JD 6278/05. Al cierre del periodo la dirección del Departamento de Planeamiento y Control de Gestión contó con la versión final de la carta para su revisión y trámite para firmas. Al cierre del periodo, el plan de proyecto se encontraba en proceso de elaboración.
MDM	Modernización de la plataforma de datos maestros	DSC				N/A	El plan de proyecto se encuentra en proceso de construcción.
HDDCD	Implementación de una herramienta para la debida diligencia a terceros y seguimiento transaccional de clientes de Central Directo	DGRC				N/A	En el periodo, la oficina de proyecto asesoró metodológicamente en la elaboración de la carta del proyecto. En el proceso de inicio se considera la aprobación del proyecto por parte de la JD mediante el acuerdo JD 6278/05. Al cierre del periodo la dirección del Departamento de Planeamiento y Control de Gestión contó con la versión final de la carta para su revisión y trámite para firmas. Al cierre del periodo, el plan de proyecto se encontraba en proceso de elaboración.

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Anexo 8.2 Enlace a Paneles de Proyectos BCCR, al 31 de diciembre, por tipo de portafolio y dependencia

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 información³⁹ de los proyectos y sus indicadores.

Cuadro 59. Enlaces a los paneles de proyectos del BCCR en ejecución, por tipo de portafolio y dependencia

Tipo	Dependencia	Proyecto
Seguimiento de Junta Directiva	DDE	Automatización de las Cuentas Macroeconómicas (ACM)
		Indicadores de alta frecuencia (IAF)
		Indicadores Económicos a partir de Información Electrónica (IE)
		Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE)
	DSP	Modernización del Servicio de Custodias Auxiliares de Numerario (CAN)
		Modernización integral del procedimiento de destrucción de numerario del Departamento de Emisión y Valores (MIPDN)
	DST	Modernización de la Plataforma de Datos Maestros (MDM)
	DTE	Migración de Intranet a SharePoint Online (MISPO)
		Modernización de la plataforma de atención a usuarios del BCCR (MPA)
		Nuevo Sitio Web del BCCR, Sugese y Sugeval (NSW)
Seguimiento de Gerencia	DDE	Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC)
	DGRC	Implementación de una herramienta para la debida diligencia a terceros y a seguimiento transaccional de clientes de Central Directo (HDDCD)
	DSP	Módulo de acceso de datos de deuda para la consulta automática de Hacienda Digital (ADMH)
	DTE	Gestor Estandarizado de Comunicaciones (GEC 2.0)
		Implementación de un módulo para la gestión de controles del BCCR (IMGC)

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Anexo 8.3. Estado de iniciativas analizadas en el periodo 2025

Para el año 2025 el Departamento de Planeamiento y Control de Gestión de la División Transformación y Estrategia, coordinó la valoración de 12 iniciativas en conjunto con otras dependencias. Como resultado, se determinó que 9 de ellas deben gestionarse conforme a la metodología de proyectos del BCCR y 3 como mejoras operativas. El siguiente cuadro presenta el detalle de estas iniciativas. Cabe destacar que todas fueron analizadas durante el primer semestre del año y que en el segundo semestre no se incorporaron nuevas propuestas.

³⁹ 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, siguiendo 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 de manera sencilla.

Cuadro 60. Iniciativas institucionales evaluadas en el 2025

Nombre iniciativa	Dependencia Solicitante	Dependencias participantes en análisis de iniciativa	Fecha de análisis	Resultados
Sistema de seguridad electrónica de Museos (SISEM)	División Servicios Compartidos	<ul style="list-style-type: none"> Departamento Servicios Institucionales Departamento de Calidad y Mejora Continua Departamento Planeamiento y Control de Gestión 	13/11/2024	La iniciativa debe ser gestionada por medio de la metodología de proyectos.
Implementación de un sistema de gestión de activos a través de RFID.			31/1/2025	La iniciativa debe ser gestionada por medio de la metodología de proyectos.
Rediseño del proceso de contratación.	División Transformación y Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> 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.
Implementación del estándar ISO 20022	División Sistemas de Pago	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> División Análisis de Datos y Estadísticas Departamento Calidad y Mejora Continua Departamento Planeamiento y Control de Gestión 	20/3/2025	La iniciativa debe ser gestionada con recursos de la operativa de la división, pero requiere un seguimiento integral por parte del SIG.
Implementación del Núcleo de Datos Empresariales (NDE)	División Análisis de Datos y Estadísticas	<ul style="list-style-type: none"> División Análisis de Datos y Estadísticas Departamento Calidad y Mejora Continua 	28/4/2025	La iniciativa debe ser gestionada por medio de la metodología de proyectos.

Nombre iniciativa	Dependencia Solicitante	Dependencias participantes en análisis de iniciativa	Fecha de análisis	Resultados
		<ul style="list-style-type: none"> Departamento Planeamiento y Control de Gestión 		
Mejoras del módulo SAP GRC Access Control e integración con SAP Success Factor.	División Transformación y Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
Implementación de las Normas Especiales de Divulgación de Datos (NEDD) mejoradas.	División Análisis de Datos y Estadísticas	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 8.4 Estado de los anteproyectos desarrollados durante el periodo 2025, producto de la evaluación de iniciativas institucionales.

Cuadro 61. Estado de los anteproyectos desarrollados durante el periodo 2025

Nombre Anteproyecto	División	Estado actual	Fecha estimada entrega del documento anteproyecto
<p>Rediseño del proceso de contratación de personal del BCCR</p>	<p>Transformación y Estrategia</p>	<p>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.</p> <p>Se trabajó, mediante reuniones semanales, en los apartados del anteproyecto que sería presentado en el proceso de formulación presupuestaria para el año 2026.</p> <p>Se estimó contar con el anteproyecto en el mes de mayo. En el segundo semestre se realiza una actualización de trabajo y se amplía la fecha de entrega a diciembre 2025, sin embargo, el anteproyecto se debió pausar, con el propósito de extender las coordinaciones de insumos, así como los estudios correspondientes con otras áreas, lo anterior con el objetivo de fortalecer la gestión de manera integral y precisa. Posteriormente, como resultado de los estudios y las nuevas disposiciones legales y normativas, generaron un contexto más adecuado para replantear la propuesta. También se realizó un análisis de ajustes en el Reglamento Autónomo de Servicios, el procedimiento de contratación y el sistema REC, lo que permitirá fortalecer el reglamento, optimizar el procedimiento y modernizar el sistema. Bajo este contexto se observa que las mejoras requeridas podrían incorporarse mediante la operativa habitual, por lo que el área técnica indicó a la oficina de proyectos que presentarán el cierre del anteproyecto.</p>	<p>Mayo 2025</p>
<p>Incorporar en los estados Financieros del Banco de la Normas NIIF S1 y S2 (Sostenibilidad y Clima).</p>		<p>Durante el cuarto trimestre del presente año, se formalizó ante la oficina de proyectos la iniciativa institucional, correspondiente a la implementación NIIF S1 y S2.</p> <p>Mediante reuniones con las áreas interesadas se brindó respuesta al Informe de Auditoría Interna AI-0062-2025. A partir del segundo trimestre del año, se desarrollaron acciones como: Planificación de acciones para elaborar un anteproyecto, Creación del sitio del anteproyecto en la intranet, Creación de minutas de trabajo, Capacitación técnica en el tema para los integrantes del equipo de anteproyecto, así como la generación de insumos para los procesos de análisis. Para el tercer trimestre del 2026, se estima la presentación del nuevo documento de anteproyecto para conocimiento y aprobación de la Gerencia y Junta Directiva del Banco Central.</p>	<p>Setiembre 2026</p>

Nombre Anteproyecto	División	Estado actual	Fecha estimada entrega del documento anteproyecto
<p>Implementación de un sistema de gestión de activos a través de RFID (ISGA)</p>	<p>Servicios Compartidos</p>	<p>Para el segundo semestre de 2025, se han llevado a cabo sesiones técnicas con expertos en ERP-SAP para identificar y validar aplicaciones dentro del ecosistema existente que permitan automatizar ciertos registros y dar una mayor de los activos institucionales. Como parte de este proceso de maduración del anteproyecto, se realizó una referenciación con diversos bancos centrales, logrando validar la implementación de sistemas especializados para el control de activos fijos clasificados como objetos de colección, lo que permite establecer un alcance más amplio y robusto.</p> <p>Como etapa crítica para la resolución de aspectos técnicos de alta complejidad que presentan limitaciones en la modalidad virtual, se está coordinando para el primer trimestre de 2026 una agenda de trabajo presencial con los bancos centrales de España, México y Colombia. Estas misiones técnicas permitirán validar procesos operativos en sitio y asegurar una implementación alineada a las mejores prácticas internacionales.</p> <p>Adicionalmente, se gestionan esfuerzos conjuntos con la Fundación Museos con el objetivo de integrar los controles que aseguren la integridad de la herramienta en la gestión de los objetos de colección, garantizando así una visión unificada y eficiente para la gestión de activos fijos.</p> <p>Se realizará en el año 2026, una nueva valoración para las fechas de atención.</p>	<p>Junio 2025</p>
<p>Sistema de seguridad electrónica de Museos (SISEM)</p>		<p>El área técnica indicó a la oficina de proyectos que presentarán el cierre del anteproyecto. En el periodo se valoró que el alcance y visión del anteproyecto aquí comentado, debe ser replanteado en su totalidad.</p> <p>Por tal motivo, durante el primer cuatrimestre del 2026, se presentará el nuevo documento de anteproyecto, para conocimiento y aprobación de las autoridades del Banco Central, a efecto de dar la viabilidad al Proyecto denominado: Especialización de la Seguridad para el Edificio Museos del BCCR. Se estima como nueva fecha estimada el segundo trimestre del 2026.</p> <p>Se realizará en el año 2026, una nueva valoración para las fechas de atención.</p>	<p>julio 2025</p>
<p>Núcleo de Datos Empresariales (NDE)</p>	<p>Análisis de Datos y Estadísticas</p>	<p>El anteproyecto fue aprobado por la Junta Directiva del BCCR en la sesión 6278-2025, celebrada el 10 de setiembre del 2025, para iniciar su ejecución el 2026.</p> <p>Durante el mes de noviembre se iniciaron las coordinaciones interdepartamentales para gestionar los procesos de contratación de plazas por servicios especiales que se integrarán al equipo de proyecto en mayo del 2026.</p>	<p>Julio 2025</p>

Nombre Anteproyecto	División	Estado actual	Fecha estimada entrega del documento anteproyecto
<p>Modernización y Robustecimiento de la Ciberseguridad de los Servicios de GAUDI</p>	<p>Servicios Tecnológicos</p>	<p>Durante el segundo semestre de 2025 se avanzó en el análisis del contexto, origen y problemática que pueden definir el desarrollo del anteproyecto.</p> <p>En el periodo se definieron los requerimientos funcionales, entregables de alto nivel y se perfiló una estructura inicial del equipo desarrollador, necesario para su ejecución. Como parte esencial de la gestión, se trabajó juntamente con el Departamento de Riesgos y Cumplimientos en la evaluación del incidente que dio origen al riesgo que busca mitigar el proyecto, relacionado al análisis de cómo la computación cuántica constituye una amenaza para la infraestructura tecnológica de firma digital del BCCR y del país.</p> <p>La fecha de entrega originalmente prevista era diciembre de 2025; no obstante, debido a que los análisis requirieron más tiempo del estimado, se proyecta su conclusión para el segundo trimestre del 2026.</p>	<p>diciembre 2025</p>

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Anexo 8.5 Indicador de avance de los proyectos (IAP) a diciembre 2025

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 cierre de diciembre del 2025.

Los porcentajes de avance de proyectos que son insumo de este indicador para diciembre 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:

% de avance del proyecto (real vs planificado) = % avance real del cronograma/ %avance planificado del cronograma.

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 62. Indicadores de avance de los proyectos (IAP) a diciembre 2025

Div.	Proyecto	Periodo	% Avance Real	% Avance Planificado	Indicador de Avance de Proyectos (IAP)
DST	Modernización de la plataforma de datos maestros (MDM)	dic-25	50%	56%	89%
GRC	Implementación de una herramienta para la debida diligencia a terceros y seguimiento transaccional de clientes de Central Directo (HDDCD)	dic-25	12%	12%	100%
DDE	Automatización de las Cuentas Macroeconómicas (ACM)	dic-25	41%	42%	98%
DDE	Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC)	dic-25	68%	70%	97%
DDE	Indicadores Económicos a partir de Información Electrónica (IE)	dic-25	97%	100%	97%
DDE	Sistema de Divulgación de Datos Económicos (SDDE)	dic-25	95%	95%	100%
DDE	Indicadores de Alta Frecuencia (IAF)	dic-25	9%	9%	100%
DSP	Modernización integral del procedimiento de destrucción de numerario del Departamento de Emisión y Valores (MIPDN)	dic-25	24%	24%	100%
DSP	Módulo de Acceso a Datos de Deuda para la consulta Automática de Hacienda Digital (ADMH)	dic-25	8%	7%	114%

Div.	Proyecto	Periodo	% Avance Real	% Avance Planificado	Indicador de Avance de Proyectos (IAP)
DTE	Nuevo sitio web del BCCR, Sugese y Sugeval (NSW)	dic-25	51%	53%	96%
DTE	Migración de la Intranet a SharePoint Online (MISPO)	dic-25	82%	82%	100%
DTE	Gestor Estandarizado de Comunicaciones (GEC)	dic-25	97%	97%	100%
DTE	Implementación de un Módulo para la gestión de controles del BCCR (IMGC)	dic-25	47%	70%	67%
DTE	Modernización de la plataforma para atención a usuarios del BCCR (MPA)	dic-25	18%	19%	95%

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Anexo 8.6 Seguimiento atención de la División Servicios Tecnológicos del BCCR al portafolio de proyectos de los ODM

Proyectos SUGEF:

Cambios Regulatorios:

- **Implementación Reglamento TI - Ciberseguridad:** Este es un proyecto de alcance transversal para las Superintendencias. Al 31-12-2025, se alcanza un 93% de avance, se finaliza con el desarrollo tecnológico (100% equipo DST) (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 la etapa de pruebas con las entidades, atención de consultas derivadas de la etapa de pruebas y actualización de documentos para publicar en sitios web.
- **Supervisión Consolidada:** Este es un proyecto de alcance transversal para las Superintendencias. Al 31-12-2025, se alcanza un 85% de avance en el desarrollo tecnológico del módulo III: Control de límites, y se dan por finalizados los ajustes al sistema de Grupos de Interés Económico y Conformación de Grupos (Módulo II).
- **Trámites Internos ante Supervisados:** Al 31-12-2025, se alcanza un 84% de avance. Se finaliza el desarrollo tecnológico del formulario estándar (100% de actividades DST) y los usuarios trabajan en la elaboración y revisión de manuales de uso.
- **Auditorías externas de Legitimación de Capitales:** Conocido también como: SAES-II: Seguimiento plan de acción de auditorías externas. Se adjudica la licitación a la empresa GLOADSO para el desarrollo del API que conectará SAES con Team Mate. Al 31-12-2025 se trabaja en el desarrollo del API.
- **Supervisión digital APNFDs:** Al 31-12-2025 se finaliza la configuración, el módulo “expediente” y el equipo determina que el alcance se limita a 5 de 11 alertas. Se realiza la estimación para el desarrollo de las primeras 5 alertas (paquete #1) por parte del equipo DST, la cual se encuentra en valoración de la Sugef. El equipo trabaja en el desarrollo de las dos primeras alertas.

Proyectos SUGEVAL:

Rediseño de Servicios Externos y Módulo Apoyo al RNVI: Durante el último 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 EA02 (Modificación auditor externo), BA02 (Cambios en los participantes regulados

por un Organizador del Mercado, AA02 (Modificación del fideicomiso emisor), PR01 y PR02 (Registro prórroga de plazo de colocación de productos), Buzón de OPAs en las opciones del sistema, AC02-AC03-AC04 (oferente competidor, oferente seleccionado y adjudicación de una OPA) y se inició el análisis preliminar de las correcciones históricas en RNVI.

- Con respecto a la Migración de MAPSI a AES/ROLES: Se liberó en MENDOCEL la validación de privilegios con AES y Roles. Seguimiento / soporte a las Ventanillas IP / OE y MENDOCEL en su operación con AES y Roles.
- Con respecto a Sustitución a GAUDÍ: Se desarrolló y realizaron pruebas para la validación de documentos y sellos de tiempo con GAUDÍ. Se liberó la validación de documentos para IP usando GAUDÍ. Se trabaja en la autenticación de los usuarios en las ventanillas y MENDOCEL.

Anexo 8.7. Seguimiento a los registros de incidentes de proyectos afectados del BCCR al 31 de diciembre 2025

De acuerdo con la información suministrada por el Departamento de Gestión de Riesgos y Cumplimiento, no se reportan eventos de riesgo en proyectos para el cuarto trimestre del 2025. En el siguiente cuadro se listan los incidentes ocurridos durante el 2025.

**Cuadro 63. Seguimiento a los registros de incidentes de proyectos afectados del BCCR
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2025**

Proyecto	ID de Registro	Dependencia	Detalle	Fecha del evento
Migración de la Intranet a Sharepoint Online (MISPO)	1537	Transformación y Estrategia	Borrado de datos: La sincronización de archivos desde las carpetas personales en one drive con permisos de administración en SharePoint permite la eliminación de archivos en SharePoint, es necesario determinar el riesgo de las conexiones del mapeo.	17/2/2025
Integración de las Estadísticas Monetarias y Crediticias (IEMC)	1567	Análisis de Datos y Estadísticas	Limitaciones de tiempo de la administradora de proyecto IEMC: Esto obedece a la coordinación de las labores de mejora e innovación en la plataforma GEE. Además, ha asumido tareas operativas adicionales debido a la salida de personal por nombramientos interinos en otras dependencias, lo que ha incrementado la carga de trabajo del equipo Área de Estadísticas Monetarias y Financieras (AEMF). Para atender esta situación, se recurre al apoyo del equipo AEMF en las actividades relacionadas con las mejoras e innovaciones en GEE, dado que esta plataforma constituye un recurso fundamental para el desarrollo del proyecto IEMC.	31/3/2025
Nuevo sitio web del BCCR, Sugese y Sugeval (NSW)	1569	Transformación y Estrategia	Cambio de alcance y costo en proyecto: 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

Proyecto	ID de Registro	Dependencia	Detalle	Fecha del evento
Nuevo sitio web del BCCR, Sugese y Sugeval (NSW)	1575	Transformación y Estrategia	Ampliación de tiempo y costo migración intranet: 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
Implementación de un módulo en la gestión de controles del BCCR (IMGC)	1588	Transformación y Estrategia	Respuesta de proveedor en tiempos muy extensos: No ha sido posible iniciar la implementación del módulo por la falta de respuesta del proveedor con respecto al plan de trabajo. Esta situación detiene actividades clave como la documentación y configuración del módulo.	30/6/2025
Implementación de un módulo en la gestión de controles del BCCR (IMGC)	1595	Transformación y Estrategia	Ajuste de plazo: Para la implementación del módulo Process Control se contaba con el apoyo del proveedor GBM, sin embargo, el equipo técnico asignado es el mismo que participa en la implementación del módulo Access Control, lo que genera una interferencia. Dadas las prioridades establecidas, se otorgará el espacio necesario para concluir el proyecto de Access Control, motivo por el cual se amplía el plazo del proyecto Process Control.	4/7/2025
Modernización integral del procedimiento de destrucción de numerario del Departamento de Emisión y Valores (MIPDN)	1603	Sistemas de Pago	Necesidad de adquirir una máquina para inutilizar moneda desmonetizada: En la planificación del proyecto "Modernización Integral del Procedimiento de Destrucción de Numerario" no se contempló la inutilización de moneda, ya que el costo de adquirir una máquina para este fin resultaba elevado frente a la cantidad existente y el procedimiento vigente establecía la venta del metal como desecho mediante concurso en SICOP. No obstante, el cambio del cono monetario iniciado en 2024 y previsto hasta 2026, que implica la recepción periódica y continua de moneda deteriorada, llevó a decidir la adquisición de una máquina para inutilizarla y disponerla como material de desecho.	21/8/2025

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025.

Anexo 8.8. Informe mensual de proyectos a octubre 2025



Informe de Proyectos
Octubre 2025.docx

Anexo 8.9. Informe mensual de proyectos a noviembre 2025



Informe de Proyectos
Noviembre 2025.docx

ANEXO 9. Información complementaria del apartado de sostenibilidad



Apartado de
sostenibilidad.docx

ANEXO 10. Litigios

Cuadro 64 Litigios vigentes en el 2025

Etiquetas de fila	Cuenta de Identificación Expediente
Administrativo	57
23-003951-1027-CA-4	1
09-002538-1027-CA	1
09-003129-1027-CA	1
12-004742-1027-CA-4	1
12-005053-1027-CA	1
14-000863-1027-CA-0.	1
14-009326-1027-CA	1
16-008225-1027-CA	1
16-010897-1027-CA-8	1
17-007328-1027-CA	1
17-011730-1027-CA	1
17-7328-1027-CA	1
18-000400-1027-CA	1
18-10272-1027-CA	1
19-000443-1028-CA	1
19-005574-1027-CA	1
19-006796-1027-CA	1
21-001562-1027-CA	1
21-004822-1027-CA	1
21-006244-1027-CA	1
22- 004832- 1027-CA- 1	1
22-001308-1027-CA	1
22-003287-1027-CA	1
22-006055-1027-CA	1
22-006482-1027-CE	1
23-001357-1027-CA	1
23-001357-1027-CA-1	1
23-001879-1027-CA	1
23-002219-1027-CA	1
23-006281-1027-CA	1
24-002492-1027-CA	1
24-004167-1027-CA	1
24-006842-1027-CA	2
24-007716-1027-CA (25-002887-1027-CA)	1
24-008169-1027-CA	1
24-008169-1027-CA-0	1
24-008452-1027-CA	1
24-008777-1027-CA	1
24-009006-1027-CA-4	1
25-001607-1027-CA	2
25-002182-1027-CA	2
25-002713-1027-CA	1
25-002729-1027-CA	1
25-002887-1027-CA	1
25-003355-1027-CA	2
25-003377-1027-CA	2
25-00443-1027-CA	1
25-005135-1027-CA	2
25-006776-1027-CA	1
25-006777-1027-CA	1
25-1167-1027-CA	1
Financiero	7
17-6222-1027-CA	1
2004-000036-0163-CA	1
21-0001562-1027-CA	1
21-0003166-1027-CA	1
23-001311-1027-CA	1
23-001357-1027-CA	1
24-008452-1027-CA	1

Etiquetas de fila	Cuenta de Identificación Expediente
Laboral	28
11-2757-1178-LA	1
16-1075-0166-LA	1
17-2343-1178-LA	1
17-2484-1178-LA	1
18-000562-1178-LA	1
18-002536-0173-LA	1
22-0422-1178-LA	1
22-0423-1178-LA	1
22-0424-1178-LA	1
22-0425-1178-LA	1
22-0426-1178-LA	1
22-0427-1178-LA	1
22-0428-1178-LA	1
22-0429-1178-LA	1
22-0431-1178-LA	1
22-0432-1178-LA	1
22-0433-1178-LA	1
22-0434-1178-LA	1
22-0438-1178-LA	1
22-0440-1178-LA	1
22-0443-1178-LA	1
22-0444-1178-LA	1
23-000257-1178-LA	1
24-001037-1178-LA	2
24-001541-1178-LA	1
24-01130-0173-LA	1
25-1453-2024-LA	1
Penal	5
07-006120-0042-PE	1
07-006120-042-PE	1
15-00008-0618-PE	1
15-00008-618-PE	1
19-000157-1220-PE	1
Recurso de amparo	10
23-025231-0007CO	1
23-028080-0007-CO	1
18-013284-0007-CO	1
20-002117-0007-CO	1
20-005551-0007-CO	1
20-006943-0007-CO	1
23-020309-0007-CO	1
23-027582-0007CO	1
25-025680-0007-CO	1
25-33779-0007-CO	1
Total general	107

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2025

ANEXO 11. Informe trimestral de modificaciones presupuestarias



Informe
Modificacionespresu

ANEXO 12. Cuadro de liquidación presupuesto 2025

Cuadro 65 Cuadro liquidación presupuestaria 2025

BANCO CENTRAL DE COSTA RICA	
CUADRO LIQUIDACIÓN PRESUPUESTO INGRESOS Y GASTOS	
Cifras acumuladas al 31 de diciembre 2025	
en millones de colones	
Concepto	Monto
Ingresos corrientes	388.614,7
+ Recursos de emisión	-
- Gastos corrientes	-374.370,4
=Ahorro bruto.	14.244,2
- Amortización de la deuda	-
Externa	-
Interna	-
=Ahorro neto.	14.244,2
- Inversión total	-4.904,1
Formación de capital	-24,8
Adquisición de Activos	-4.879,3
Transferencias de capital	-
Concesión de préstamos	-
Adquisición de valores	-
Otros activos financieros	-
=Déficit o superávit bruto cubierto con recursos del crédito.	9.340,2
=Con crédito interno.	-
=Con crédito externo.	-
=Déficit o superávit neto cubierto con otros recursos de capital o financiamiento.	9.340,2
=Otros recursos de capital o financiamiento.	-
Venta de activos	-
Recuperación de préstamos y colocaciones	-
Recuperación de anticipos por obras de utilidad pública	-
Transferencias de capital	-
Recursos de vigencias anteriores	-
Otros	-
=Superávit total (sobrante) o Déficit.	9.340,2
COMPROBACIÓN	
+ INGRESOS TOTALES	388.614,7
- GASTOS TOTALES	-379.274,5
SUPERÁVIT O DÉFICIT TOTAL -	9.340,2

ANEXO 13. Ejecución presupuestaria Fundación Museos BCCR



GFA1206-26 Informe
de Liquidación PO202