

Prefacio

Mensaje de las  
autoridades

Nuestra contribución al  
bienestar de la sociedad

Contexto del ejercicio  
estratégico

Nuestros lineamientos  
fundamentales

Nuestros Valores

Ejes estratégicos  
2025-2030

Cultura de planificación y  
evaluación estratégica

# NUESTRA ESTRATEGIA 2025-2030

PLAN ESTRATÉGICO DEL BANCO CENTRAL DE COSTA RICA

Prefacio

Mensaje de las  
autoridades

1

Nuestra contribución al  
bienestar de la sociedad

2

Contexto del ejercicio  
estratégico

3

Nuestros lineamientos  
fundamentales

4

Nuestros Valores

5

Ejes estratégicos  
2025-2030

6

Cultura de planificación y  
evaluación estratégica

7

“Lo que se experimenta en el futuro es el resultado de las acciones pasadas; lo que se desea, explica las acciones presentes. Es decir, el futuro no solo esta explicado por el pasado; sino también por la imagen del futuro que se imprime en el presente”.

***Michel Godet***

# Mensaje de la Presidencia

Prefacio

Mensaje de las  
autoridades 1

Nuestra contribución al  
bienestar de la sociedad 2

Contexto del ejercicio  
estratégico 3

Nuestros lineamientos  
fundamentales 4

Nuestros Valores 5

Ejes estratégicos  
2025-2030 6

Cultura de planificación y  
evaluación estratégica 7

En representación de la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, y luego de un ejercicio de análisis colectivo con las divisiones de la entidad y los miembros del órgano directivo, presento el Plan Estratégico para el periodo 2025-2030, documento que orienta el quehacer de todos los colaboradores del BCCR.

La estrategia para los próximos años se alinea con el objetivo del artículo 2 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, Ley 7558, que establece que los principales objetivos de la Entidad son:

“...mantener la estabilidad interna y externa de la moneda nacional y asegurar su conversión a otras monedas...”.

Complementariamente, tanto en la ejecución de nuestro mandato principal como en el cumplimiento de los demás objetivos que la ley establece, nos regimos por principios de eficiencia, para adaptarnos de forma ágil y oportuna a los cambios y retos que nos impone el contexto macroeconómico y financiero.

Nuestro propósito nos obliga a tener una cercanía con la ciudadanía, mediante diversos puentes de comunicación que permitan comunicar la toma de decisiones, en la dirección que corresponda, según las circunstancias del entorno, con la prudencia y rigurosidad que han caracterizado al Banco Central como entidad independiente y autónoma desde hace 76 años.

Atentamente,  
**Róger Madrigal López**  
Presidente del Banco Central de Costa Rica

Mensaje de la  
Presidencia 1

Mensaje de la  
Gerencia 2



# Mensaje de la Gerencia

Prefacio

Mensaje de las  
autoridades

Nuestra contribución al  
bienestar de la sociedad

Contexto del ejercicio  
estratégico

Nuestros lineamientos  
fundamentales

Nuestros Valores

Ejes estratégicos  
2025-2030

Cultura de planificación y  
evaluación estratégica

La Estrategia 2025 2030 que hoy presenta el Banco Central es el resultado de un proceso riguroso de análisis integral, orientado a identificar tendencias, oportunidades y desafíos que inciden en el cumplimiento de su mandato legal, el cual deriva en el bienestar de la población de nuestro país.

El entorno global actual, caracterizado, entre otras cosas, por transformaciones aceleradas de naturaleza tecnológica, social, climática y económica, impone crecientes exigencias a las entidades públicas. En este contexto, el Banco Central debe fortalecerse de manera continua y responder con oportunidad y solvencia técnica a los desafíos habituales y emergentes.

Toda estrategia institucional debe procurar la generación de valor público y basarse en el ejercicio responsable de las competencias asignadas por el marco jurídico. En esa línea, la presente Estrategia define prioridades claras para fortalecer la gestión del Banco y consolidar su credibilidad técnica mediante una actuación fundamentada en evidencia y orientada a resultados.

La implementación de esta Estrategia exige una visión compartida, disciplina organizacional y un firme compromiso con la rendición de cuentas. Para quienes integramos el Banco Central, representa una oportunidad para reafirmar los valores y principios que guían nuestra labor, fortalecer la confianza pública y asegurar que nuestras decisiones contribuyan de forma efectiva a la estabilidad macroeconómica y, de esa forma, al bienestar de la población.

Cada persona funcionaria desempeña un papel relevante en este proceso. Únicamente mediante el trabajo coordinado, la responsabilidad individual y la mejora continua de la gestión, será posible alcanzar los objetivos estratégicos definidos para el período 2025 2030.

Finalmente, expreso mi sincero agradecimiento a todos los funcionarios que contribuyeron directa e indirectamente en la realización de este plan estratégico.

Atentamente,  
**Pablo Villalobos González**  
Gerente del Banco Central de Costa Rica

Mensaje de la  
Presidencia

Mensaje de la  
Gerencia



# Nuestra contribución al bienestar de la sociedad

Prefacio

Mensaje de las  
autoridades

1

Nuestra contribución al  
bienestar de la sociedad

2

Contexto del ejercicio  
estratégico

3

Nuestros lineamientos  
fundamentales

4

Nuestros Valores

5

Ejes estratégicos  
2025-2030

6

Cultura de planificación y  
evaluación estratégica

7

El valor público que generan los Bancos Centrales se evidencia mediante el cumplimiento de su tarea fundamental en la economía de un país, como promotor de la estabilidad macroeconómica. Este valor se manifiesta mediante una serie de funciones y objetivos esenciales, establecidos en su Ley Orgánica, que tienen como propósito procurar, desde su ámbito de acción, la estabilidad macroeconómica del país.

El Banco Central de Costa Rica ha definido una estrategia integral para el periodo establecido, con el objetivo de contribuir significativamente a la calidad de vida de la población. Continuaremos enfocados en nuestro objetivo principal, encomendado en el artículo 2 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, Ley 7558, pero también se procurará cumplir con los objetivos subsidiarios, en los términos definidos, de igual forma, en ese artículo, con las funciones establecidas en el artículo 3 de su Ley Orgánica y con cualquier otra establecida el ordenamiento jurídico del país.

Colibrí chispita volcánica  
(*Selasphorus flammula*)

# Contexto del ejercicio estratégico

Prefacio

Mensaje de las  
autoridades

1

Nuestra contribución al  
bienestar de la sociedad

2

Contexto del ejercicio  
estratégico

3

Nuestros lineamientos  
fundamentales

4

Nuestros Valores

5

Ejes estratégicos  
2025-2030

6

Cultura de planificación y  
evaluación estratégica

7

Con el fin de definir una visión apropiada e identificar los ejes estratégicos del Banco Central de Costa Rica para el periodo 2025-2030, la elaboración del plan incluyó un análisis del contexto, y la participación de las diferentes dependencias del banco, lo que incluyó una amplia participación de la Junta Directiva de la entidad. Este ejercicio permitió identificar las tendencias más importantes en el entorno en que nos desarrollamos y los posibles impactos que podrían tener en el Banco Central. Estas tendencias tienen el potencial de influir en el devenir y en el estado futuro de la entidad para el horizonte estratégico correspondiente.

En el ejercicio estratégico se realizó un análisis de la situación actual de la entidad, así como de las condiciones internas y externas, con el objetivo de establecer la situación futura en el que se proyecta al Banco Central, una vez concluido este periodo estratégico. Este análisis será la base que permita pasar de la planificación estratégica a la acción, en los próximos años.

Una de las principales tendencias analizadas fue el acelerado avance en las tecnologías de información y comunicación. Este avance se caracteriza por una amplia diversidad de áreas que evolucionan de manera exponencial, tales como la inteligencia artificial en todas sus manifestaciones, la cadena de bloques, el procesamiento en la nube, así como otras que están en las etapas iniciales de su desarrollo, como la computación cuántica.

Los bancos centrales tienen el reto de crear modelos que faciliten la comprensión de la realidad económica mediante el uso de tecnologías que faciliten su entendimiento y de promover la eficiencia y seguridad de los sistemas de pago, para lo cual recurre a los medios digitales, pero estos cambios traen consigo el riesgo de ataques cibernéticos o de suplantación de identidades mediante el uso de los llamados contenidos falsificados con inteligencia artificial. Ante estos retos, los bancos centrales están llamados a sistematizar la innovación para aprovechar la tecnología.

Otra tendencia relevante y considerada en el ejercicio estratégico es el llamado de la sociedad a contar con un sector público más cercano y con mejor rendición de cuentas. Es allí donde surge la necesidad de un banco central con una comunicación más eficaz, mediante un contacto más cercano con la población, que se enfoque en compartir información que sea pertinente, comprensible, oportuna y accesible, por los canales de comunicación, que faciliten la comprensión de los objetivos y funciones del banco central.

Por último, una tercera tendencia que se integró al proceso de análisis fue la creciente importancia de la seguridad de la información. La protección, disponibilidad e integridad de los datos que resguarda son insumos fundamentales de su gestión. La exposición a amenazas cibernéticas y riesgos operativos requiere de medidas robustas de seguridad para salvaguardar los activos de información y mantener la credibilidad.

# Nuestros lineamientos fundamentales

Prefacio

Mensaje de las  
autoridades

1

Nuestra contribución al  
bienestar de la sociedad

2

Contexto del ejercicio  
estratégico

3

Nuestros lineamientos  
fundamentales

4

Nuestros Valores

5

Ejes estratégicos  
2025-2030

6

Cultura de planificación y  
evaluación estratégica

7

A continuación, se presentan los lineamientos fundamentales que guiarán el proceso estratégico 2025-2030. Estos consideran diversos temas que marcarán el devenir de la entidad, tales como la adaptación del Banco a cambios en el entorno económico nacional e internacional y a los acelerados cambios tecnológicos, donde el conocimiento y la utilización de la denominada inteligencia artificial tendrán una función preponderante, además, serán determinantes la gobernanza y seguridad de la información y la rendición de cuentas ante diversos órganos de control y ante la población en general.

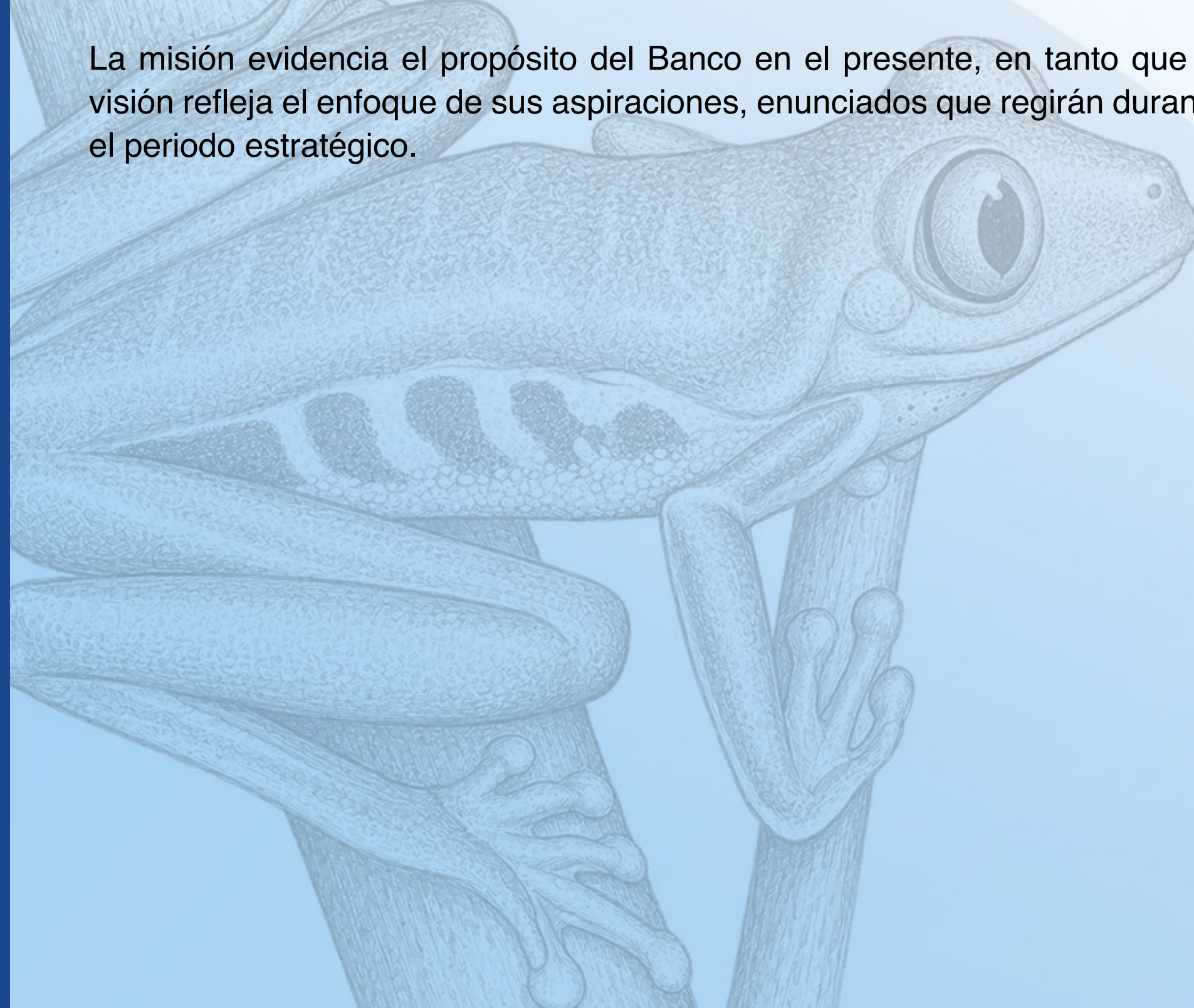
La misión evidencia el propósito del Banco en el presente, en tanto que la visión refleja el enfoque de sus aspiraciones, enunciados que regirán durante el periodo estratégico.

## Misión

Mantener la inflación baja y estable, preservar una posición externa sólida y, en colaboración y coordinación con otras entidades, procurar la estabilidad y eficiencia del sistema financiero para contribuir al pleno empleo de los recursos productivos y al bienestar de la sociedad costarricense.

## Visión

Consolidarnos como un Banco Central autónomo y eficiente, cuyo objetivo último es, desde las áreas de su competencia, mejorar la calidad de vida de la población.



# Nuestros valores

Prefacio

Mensaje de las  
autoridades

1

Nuestra contribución al  
bienestar de la sociedad

2

Contexto del ejercicio  
estratégico

3

Nuestros lineamientos  
fundamentales

4

Nuestros Valores

5

Ejes estratégicos  
2025-2030

6

Cultura de planificación y  
evaluación estratégica

7

## Mejora continua

Promovemos una cultura de mejora continua e incorporamos mejores prácticas en los servicios que el Banco ofrece a la sociedad.

## Compromiso

Asumimos con disciplina y honestidad el trabajo y las responsabilidades inherentes.

## Rendición de cuentas

Informamos de forma clara, veraz y oportuna sobre nuestras actuaciones y su relación con los objetivos que nos establece la ley.

## Adaptabilidad

Trabajamos en desarrollar nuestras capacidades para aprender y adaptarnos a los desafíos del entorno.

## Trabajo en equipo

Fomentamos la colaboración para aprovechar nuestras habilidades y experiencias con el fin de alcanzar los resultados.

# Ejes estratégicos 2025-2030

Prefacio

Mensaje de las  
autoridades

1

Nuestra contribución al  
bienestar de la sociedad

2

Contexto del ejercicio  
estratégico

3

Nuestros lineamientos  
fundamentales

4

Nuestros Valores

5

Ejes estratégicos  
2025-2030

6

Cultura de planificación y  
evaluación estratégica

7

Una vez comprendido el entorno en el que se enmarca la estrategia, se presentan los seis ejes que guiarán el accionar del Banco desde esta fecha y hasta el año 2030. A continuación, se describen estos ejes estratégicos, en donde se enmarcan los objetivos por alcanzar, la orientación de las líneas de acción y lo esperado al término del periodo que abarca este plan estratégico.

**Inflación baja y estable y estabilidad externa**

Eje estratégico 1

**Estabilidad y eficiencia del sistema financiero**

Eje estratégico 2

**Eficiencia y seguridad del sistema de pagos e interacción transfronteriza.**

Eje estratégico 3

**Gestión de datos y seguridad de la información**

Eje estratégico 4

**Adaptación al cambio**

Eje estratégico 5

**Comunicación eficaz**

Eje estratégico 6

## Objetivo:

**Mantener la inflación baja y estable, así como el equilibrio externo de la economía**

### ¿Cómo cumplirá el BCCR este objetivo?

El BCCR tiene como principal objetivo mantener la inflación baja y estable. En cumplimiento de éste, se buscará revisar y consolidar el esquema de metas de inflación, de manera que en el largo plazo ésta se ubique en torno a lo que se entenderá y aceptará como baja y estable. Además, se continuará con la promoción de condiciones que fortalezcan la posición externa de Costa Rica, mediante la implementación adecuada y oportuna de la política monetaria, la participación del Banco en el mercado de divisas y la administración de las reservas internacionales, de conformidad con el mandato legal del Banco Central.

El eje propone acciones estratégicas que permitan continuar con mejoras en la capacidad de análisis, mediante, entre otras cosas, el uso de herramientas novedosas, que fortalezcan la toma de decisiones para mantener una inflación baja y estable, en coherencia con el equilibrio externo de la economía.

### ¿Qué estima lograr el BCCR del 2025 al 2030?

1. Mayor eficacia de la tasa de política monetaria como instrumento de política monetaria.
2. Un mercado cambiario más eficiente, de forma que mejore el proceso de formación de precios en ese mercado.
3. Una evaluación del marco de política monetaria que facilite el cumplimiento del objetivo principal del Banco Central.
4. Análisis macroeconómico y de estabilidad financiera que incorpore variables climáticas y ambientales.
5. Mejores herramientas de análisis que faciliten la toma de decisiones de política monetaria.
6. Mayor autonomía del Banco Central, que facilite el cumplimiento de sus mandatos de ley.

Eje estratégico 1

- Líneas estratégicas L1 - L2 - L3 - L4

- Líneas estratégicas L5 -L6 - L7 - L8

Eje estratégico 2

Eje estratégico 3

Eje estratégico 4

Eje estratégico 5

Eje estratégico 6

Prefacio

Mensaje de las autoridades

Nuestra contribución al bienestar de la sociedad

Contexto del ejercicio estratégico

Nuestros lineamientos fundamentales

Nuestros Valores

Ejes estratégicos 2025-2030

Cultura de planificación y evaluación estratégica

E.1.L.1

## Fortalecer la transmisión (eficacia) de la tasa de interés como instrumento de política monetaria

- Diagnósticos sobre el funcionamiento de los mercados financieros, orientados a identificar las mejoras necesarias para fortalecer el mecanismo de transmisión de la tasa de interés como instrumento de política.
- Estudios sobre el efecto de la informalidad en la economía sobre la transmisión de la política monetaria.
- Recomendaciones de política y de acciones, que se discutirán en Junta Directiva, que pueden promover cambios en leyes y reglamentos, colaboración con otras entidades, entre otros, de forma que se logre fortalecer la efectividad de la política monetaria.

E.1.L.2

## Incorporar reformas al mercado cambiario, que mejoren el proceso de formación de precios, y contar con un nivel de RIN que se considere adecuado para las características de la economía costarricense

- Diagnóstico integral que permita identificar, entre otros, posibles ineficiencias del mercado cambiario.
- Reformas reglamentarias que mejoren la formación de precios en el mercado cambiario.
- Propuestas específicas en procesos, herramientas, reglamentos y leyes, que busquen la eficiencia del mercado cambiario.
- Evaluación de la definición de RIN adecuadas y de la estrategia para alcanzar y mantener ese nivel de reservas.

E.1.L.3

## Revisar integralmente el esquema monetario de meta de inflación vigente en el país.

- Diagnóstico del desempeño del BCCR en el cumplimiento del objetivo de estabilidad interna desde la adopción del esquema de metas de inflación, que permita identificar oportunidades de mejora en la conducción de la política monetaria y facilitar el logro del objetivo de estabilidad de precios.
- Estudios y propuestas que contengan una revisión de la experiencia internacional, consulta experta, discusión interna dentro del Banco, entre otros, que permitan valorar de forma integral la definición y el proceso mediante el cual se establece la meta inflacionaria.
- Propuesta para un procedimiento para la revisión integral y periódica del esquema de política monetaria de acuerdo con las mejores prácticas.

E.1.L.4

## Estudiar la integración de variables climáticas y ambientales, así como de instrumentos de análisis con enfoque ambiental, en el análisis macroeconómico y la estabilidad financiera

- Diversos elementos para comprender cómo las consecuencias del cambio climático y la degradación ambiental afectan la economía en general y al sistema financiero en particular, lo cual será fundamental para cumplir con las responsabilidades encomendadas al Banco Central.

Continúa ►

Eje estratégico 1

• Líneas estratégicas E.1- L.1 / L.2 / L.3 / L.4

• Líneas estratégicas E.1- L.5 / L.6 / L.7 / L.8

Eje estratégico 2

Eje estratégico 3

Eje estratégico 4

Eje estratégico 5

Eje estratégico 6

Prefacio

Mensaje de las autoridades

Nuestra contribución al bienestar de la sociedad

Contexto del ejercicio estratégico

Nuestros lineamientos fundamentales

Nuestros Valores

Ejes estratégicos 2025-2030

Cultura de planificación y evaluación estratégica

E.1.L.4

- Instrumentos, que estén a nuestro alcance, para mitigar o adaptarnos al impacto de la materialización de los riesgos asociados con el cambio climático sobre el cumplimiento del objetivo inflacionario y de estabilidad financiera.
- Indicadores financieros y económicos, relacionados con el cambio climático y la degradación ambiental.
- Modelos macroeconómicos y otros instrumentos de análisis que incluyan variables climáticas y ambientales.

E.1.L.5

## Continuar con las mejoras a las herramientas de análisis para el cumplimiento de los objetivos del Banco Central

- Herramientas de análisis y proyección, que dadas las fuentes de información a las que tenemos acceso, nos permitan proveer respuestas de política monetaria apropiadas a los diferentes choques y ciclos que enfrenta la economía, caracterizada por su tamaño, apertura, ubicación, dotación de factores e institucionalidad.
- Nuevos tipos de datos en la formulación de medidas de política, que permitan una comprensión más precisa del entorno económico.
- Nuevos indicadores y herramientas de análisis.

E.1.L.6

## Desarrollar conocimiento sobre las implicaciones de la Inteligencia Artificial en la actividad económica

- Estudios sobre las implicaciones de la IA en la actividad económica.

E.1.L.7

## Impulsar mayor nivel de autonomía del BCCR

- Autonomía constitucional de mayor grado, sobre todo en el ámbito administrativo, que refuerce la gobernanza legal y estatutaria del BCCR.

E.1.L.8

## Continuar y ampliar la agenda de investigación sobre empleo como un insumo adicional para orientar la toma de decisiones de política pública

- Mejores estadísticas e investigaciones relacionadas con el empleo en el país, que profundicen el conocimiento de esta variable macroeconómica y, sobre todo, las implicaciones de la política monetaria sobre su comportamiento

Eje estratégico 1

• Líneas estratégicas E.1- L.1 / L.2 / L.3 / L.4

• Líneas estratégicas E.1- L.5 / L.6 / L.7 / L.8

Eje estratégico 2

Eje estratégico 3

Eje estratégico 4

Eje estratégico 5

Eje estratégico 6

## Eje 2

# Estabilidad y eficiencia del sistema financiero

### Objetivo:

**Promover un sistema financiero estable, eficiente y seguro que mitigue riesgos sistémicos y contribuya a un crecimiento acorde con el potencial del país**

### ¿Cómo apoyará el Banco Central la estabilidad y la eficiencia del sistema financiero?

La Ley Orgánica le encomienda al Banco Central, como objetivo subsidiario, la promoción de un sistema de intermediación financiera estable, eficiente y competitivo. Este eje busca identificar oportunidades de mejora para contribuir al logro de ese objetivo.

### ¿Qué estima lograr el BCCR del 2025 al 2030?

Un sistema financiero más eficiente, que facilite la canalización de recursos hacia las actividades productivas que los requieren.

Un sistema financiero más estable y seguro, que promueva el crecimiento económico y reduzca la probabilidad de generación de crisis sistémicas.

Prefacio

Mensaje de las autoridades

Nuestra contribución al bienestar de la sociedad

Contexto del ejercicio estratégico

Nuestros lineamientos fundamentales

Nuestros Valores

Ejes estratégicos 2025-2030

Cultura de planificación y evaluación estratégica

Eje estratégico 1

Eje estratégico 2

- Líneas estratégicas E.2- L.1 / L.2 / L.3 / L.4

Eje estratégico 3

Eje estratégico 4

Eje estratégico 5

Eje estratégico 6

Prefacio

Mensaje de las autoridades

Nuestra contribución al bienestar de la sociedad

Contexto del ejercicio estratégico

Nuestros lineamientos fundamentales

Nuestros Valores

Ejes estratégicos 2025-2030

Cultura de planificación y evaluación estratégica

E.2.L.1

**Promover acciones que favorezcan la eficiencia y competencia del Sistema Financiero Nacional**

- Diferentes análisis del Sistema Financiero Nacional que incluyan diferentes aristas relacionadas con eficiencia y estabilidad.
- Propuestas de reformas regulatorias, normativas y legales, que puedan llevar a cabo el BCCR, los ODM del BCCR, el Poder Ejecutivo o la Asamblea Legislativa, que contribuyan con la estabilidad y eficiencia del Sistema Financiero.

E.2.L.2

**Fortalecer, desde el ámbito de acción del BCCR, la red de seguridad del Sistema Financiero**

- Una propuesta de texto sustitutivo para el proyecto de ley sobre seguros de depósitos y resolución bancaria que incorpore las mejores prácticas en la materia.
- Un mecanismo de prestamista de última instancia (PUI) claro, eficiente y eficaz.
- Un Fondo de Garantía de Depósitos consolidado administrativamente, que brinde mayor seguridad al Sistema Financiero Nacional.

E.2.L.3

**Mejorar la gobernanza y coordinación entre entidades de regulación y supervisión**

- Una identificación, desde la óptica del BCCR, de acciones necesarias para fortalecer la gobernanza entre las autoridades de regulación y supervisión del sistema financiero, y cuáles deberían ser los mecanismos adecuados de rendición de cuentas de éstas.
- Una revisión de la función que ha desempeñado el Banco Central en la gobernanza de la regulación y supervisión del sistema financiero nacional.
- Propuestas normativas (reglamentos, leyes, otros) sobre la función del BCCR en la estabilidad del Sistema Financiero y la coordinación con los ODM.

E.2.L.4

**Promover acciones de mejora en el sistema financiero que se apoyen en desarrollos tecnológicos innovadores, como la denominada industria Fintech**

- Impulsar, desde el ámbito de acción del Banco Central, la integración en el sistema financiero y en el sistema de pagos de la industria Fintech; y, paralelamente, un marco regulatorio integral para estas empresas que permita la entrada controlada y segura de nuevos actores al sistema financiero costarricense.

Eje estratégico 1

Eje estratégico 2

• Líneas estratégicas E.2- L.1 / L.2 / L.3 / L.4

Eje estratégico 3

Eje estratégico 4

Eje estratégico 5

Eje estratégico 6

## Eje 3:

# Eficiencia y seguridad del sistema de pagos e interacción transfronteriza.

Prefacio

Mensaje de las autoridades

Nuestra contribución al bienestar de la sociedad

Contexto del ejercicio estratégico

Nuestros lineamientos fundamentales

Nuestros Valores

Ejes estratégicos 2025-2030

Cultura de planificación y evaluación estratégica

1

2

3

4

5

6

7

### Objetivo:

**Promover la eficiencia y seguridad del sistema de pagos internos y su interacción con los sistemas de pagos externos**

### ¿Cómo lograr una mayor eficiencia en el Sistema de Pagos?

La Ley Orgánica le encomienda al Banco Central, como objetivo subsidiario, promover la eficiencia del sistema de pagos internos y externos y mantener su normal funcionamiento. Este eje busca identificar oportunidades de mejora para contribuir al logro de ese objetivo.

### ¿Qué estima lograr el BCCR del 2025 al 2030?

1. Identificar oportunidades para promover una mayor eficiencia en el sistema de pagos costarricense.
2. Contar con una plataforma para seguimiento y alerta para la prevención de fraudes en el sistema de pagos, que fortalezca su seguridad.
3. Mejores conexiones transfronterizas de nuestro sistema de pagos.

Eje estratégico 1

Eje estratégico 2

Eje estratégico 3

- Líneas estratégicas E.3- L.1 / L.2 / L.3 / L.4

Eje estratégico 4

Eje estratégico 5

Eje estratégico 6

## Líneas estratégicas del eje 3: Eficiencia y seguridad del sistema de pagos e interacción transfronteriza

Prefacio

Mensaje de las  
autoridades

Nuestra contribución al  
bienestar de la sociedad

Contexto del ejercicio  
estratégico

Nuestros lineamientos  
fundamentales

Nuestros Valores

Ejes estratégicos  
2025-2030

Cultura de planificación y  
evaluación estratégica

E.3.L.1

### Reducir el costo de transacciones financieras

- Nuevos servicios de pago enfocados, particularmente, en el comercio electrónico, basados en la plataforma del SINPE, con el apoyo de las infraestructuras de pagos digitales de las entidades financieras.
- Servicios de pago digitales, ágiles, interoperables y de bajo costo para el comercio, para las personas y hogares, integrados a la plataforma del SINPE y operados por entidades financieras mediante sus canales digitales.
- Una reducción del uso de efectivo.

E.3.L.2

### Fortalecer la seguridad del sistema de pagos del país

- Una plataforma de seguimiento y alerta para la prevención de fraudes en el sistema de pagos, que incluya tanto las transacciones intra como interbancarias de los usuarios, de modo que se pueda realizar un análisis integral del comportamiento de estas en todo el sistema financiero nacional; con un modelo similar al utilizado a nivel internacional en donde estos sistemas operan sobre las plataformas de las cámaras de compensación o bancos centrales, dado que estas concentran la totalidad de las transacciones.
- Un sistema Antifraudes, integrado al sistema financiero nacional, con capacidades analíticas avanzadas (por ejemplo, análisis de patrones y comportamiento anómalo) con capacidad de emitir alertas automáticas, reportes de riesgo, y facilitar una respuesta coordinada y oportuna ante incidentes sospechosos. Lo que redundará en un sistema de pagos más seguro y confiable para la población.

E.3.L.3

### Promover la conexión transfronteriza del sistema de pagos nacional

- Infraestructura de pagos moderna y alineada con el estándar ISO 20022, para ciertos servicios del SINPE, bajo mecanismos seguros, estructurados y compatibles con sistemas de pago regionales y globales.
- Mayor eficiencia y claridad en las transacciones de pago transfronterizas, y alineación del país con las mejores prácticas internacionales en pagos, transferencias, remesas y valores.
- Valoración de la creación de una moneda digital del Banco Central.

E.3.L.4

### Promover una mayor eficiencia y seguridad del sistema de tarjetas de pago, así como el menor costo posible para el afiliado

- Una regulación de los sistemas de tarjetas de pago que promueva el uso de estos dispositivos como instrumentos seguros y eficientes para los comercios afiliados y los tarjetahabientes.
- Comisiones máximas de intercambio, adquirencia y otras comisiones que promuevan la participación de más comercios afiliados y clientes, pero, a la vez, que permitan el desarrollo de la competencia entre los proveedores de servicio del sistema de tarjetas.
- La adopción de las mejores prácticas internacionales en materia de seguridad y eficiencia para los sistemas costarricenses de tarjetas.

Eje estratégico 1

Eje estratégico 2

Eje estratégico 3

● Líneas estratégicas  
E.3- L.1 / L.2 / L.3 / L.4

Eje estratégico 4

Eje estratégico 5

Eje estratégico 6

Prefacio

Mensaje de las autoridades

Nuestra contribución al bienestar de la sociedad

Contexto del ejercicio estratégico

Nuestros lineamientos fundamentales

Nuestros Valores

Ejes estratégicos 2025-2030

Cultura de planificación y evaluación estratégica

## Objetivo:

**Consolidar la gestión de datos en el Banco, de forma coherente con los mejores estándares internacionales, con el fin de continuar resguardando adecuadamente la información y asegurando la continuidad, oportunidad, confiabilidad y seguridad de los servicios de información.**

## ¿Cómo se fortalecerá la gestión de datos y la seguridad de la información en los servicios que brinda el Banco Central?

El Banco Central, dadas sus funciones, administra activos de información de diversa naturaleza. Si bien se cuenta con mecanismos de control que permiten brindar una respuesta adecuada para gestionar el riesgo, siempre es posible fortalecerlos.

En este eje se aborda el desafío que enfrentan los bancos centrales con respecto a la protección de la información digital y física que administran y custodian, como parte del desarrollo de sus procesos operativos. Además, busca garantizar la capacidad de recuperación ante eventos que puedan afectar su normal funcionamiento, lo que implica abordar aspectos que involucran el uso de tecnologías de información y comunicación, metodologías, gobernanza y el fortalecimiento de capacidades del personal, con el fin

de atender proactivamente cualquier evento que se pueda presentar.

Para enfrentar el creciente desafío de proteger la información digital y física en un entorno en constante cambio, el Banco Central se compromete a continuar con el desarrollo de una estrategia integral de seguridad de la información (atendiendo los componentes de integridad, disponibilidad y confidencialidad) que abarque la gestión de riesgos, la continuidad de los servicios que provee, la capacitación del personal y la colaboración con entidades especializadas en seguridad de la información.

Mantener una correcta gestión de datos permite, entre otras cosas, que la información económica esté disponible oportunamente para realizar las tareas sustantivas del BCCR y contribuye a desarrollar investigación económica de la más alta calidad posible

Eje estratégico 1

Eje estratégico 2

Eje estratégico 3

Eje estratégico 4

- Líneas estratégicas E.4- L.1 / L.2 / L.3

Eje estratégico 5

Eje estratégico 6

Prefacio

Mensaje de las autoridades

Nuestra contribución al bienestar de la sociedad

Contexto del ejercicio estratégico

Nuestros lineamientos fundamentales

Nuestros Valores

Ejes estratégicos 2025-2030

Cultura de planificación y evaluación estratégica

1

2

3

4

5

6

7

de atender proactivamente cualquier evento que se pueda presentar.

Para enfrentar el creciente desafío de proteger la información digital y física en un entorno en constante cambio, el Banco Central se compromete a continuar con el desarrollo de una estrategia integral de seguridad de la información (atendiendo los componentes de integridad, disponibilidad y confidencialidad) que abarque la gestión de riesgos, la continuidad de los servicios que provee, la capacitación del personal y la colaboración con entidades especializadas en seguridad de la información.

Mantener una correcta gestión de datos permite, entre otras cosas, que la información económica esté disponible oportunamente para realizar las tareas sustantivas del BCCR y contribuye a desarrollar investigación económica de la más alta calidad posible para generar herramientas que se puedan utilizar para el análisis económico. Además, permite tener mayor

## ¿Qué estima lograr el BCCR del 2025 al 2030?

1. Una mejora continua en la gestión de datos, de forma que continúe siendo eficiente y segura.
2. Mejorar los sistemas de seguridad de la información y la gestión de la continuidad de los servicios que provee el Banco, para fortalecer la protección y asegurar la operación de los procesos ante eventos adversos.
3. Fortalecer permanentemente los mecanismos para gestionar los riesgos que podrían afectar la continuidad de los servicios del Banco.
4. Ampliar la cobertura de los mecanismos de evaluación continua de los controles de ciberseguridad y seguridad de la información, en los procesos del Banco Central.

Eje estratégico 1

Eje estratégico 2

Eje estratégico 3

Eje estratégico 4

- Líneas estratégicas E.4- L.1 / L.2 / L.3

Eje estratégico 5

Eje estratégico 6

Prefacio

Mensaje de las autoridades **1**

Nuestra contribución al bienestar de la sociedad **2**

Contexto del ejercicio estratégico **3**

Nuestros lineamientos fundamentales **4**

Nuestros Valores **5**

Ejes estratégicos 2025-2030 **6**

Cultura de planificación y evaluación estratégica **7**

**E.4.L.1**

## Mejorar la eficiencia de la gestión de datos

- Estudios comparativos que orienten a mejores procesos y herramientas que permitan fortalecer la forma en la que nos organizamos alrededor de la gestión de los datos.
- Personal con mayor capacidad de incorporar el uso de nuevas herramientas de análisis, que, entre otras cosas, permitan explorar nuevas fuentes de datos.

**E.4.L.2**

## Fortalecer la seguridad de la información

- Más certificados de seguridad reconocidos internacionalmente.
- Personal mejor capacitado y comprometido con la seguridad de la información.
- Procesos más claros y mejor documentados sobre ciberseguridad y seguridad de la información en general.
- Más y mejores herramientas de protección sólidas y comprobadas.

**E.4.L.3**

## Fortalecer el sistema de continuidad de la entidad.

- Un sistema de continuidad reforzado, claro y asimilado por toda la entidad.
- Personal que desarrollará mayores capacidades para adaptarse, resistir y recuperarse frente a eventos que puedan comprometer la continuidad de los servicios que brinda el Banco.
- Un modelo reforzado de gobernanza de la información que afiance la capacidad de la organización para resistir ataques a sus sistemas informáticos fortalezca los planes de recuperación, y, de esa forma, promueva una mayor confianza de la ciudadanía en los servicios que presta el Banco.

Eje estratégico **1**

Eje estratégico **2**

Eje estratégico **3**

Eje estratégico **4**

• Líneas estratégicas E.4- L.1 / L.2 / L.3

Eje estratégico **5**

Eje estratégico **6**

# Eje 5

## Adaptación al cambio

Prefacio

Mensaje de las autoridades

Nuestra contribución al bienestar de la sociedad

Contexto del ejercicio estratégico

Nuestros lineamientos fundamentales

Nuestros Valores

Ejes estratégicos 2025-2030

Cultura de planificación y evaluación estratégica

1

2

3

4

5

6

7

### Objetivo:

**Mejorar la capacidad de la entidad para identificar y responder de manera oportuna y eficaz ante los cambios en el entorno que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y funciones asignados al Banco Central.**

### ¿Cómo transformar el trabajo en el BCCR para adaptarse a los cambios?

En este eje el Banco se compromete a seguir con la incorporación de nuevas formas de trabajo con una visión clara de cómo cumplir con los objetivos asignados frente a la sociedad costarricense. Se buscará incrementar la eficiencia en cada acción que se emprenda, para promover altos niveles de calidad en todo lo que realiza el Banco y en los servicios que se brindan a la ciudadanía. Se debe mejorar la eficiencia en los procesos del Banco, mediante el uso de tecnologías de punta, entre otras, las relacionadas con la denominada inteligencia artificial.

### ¿Qué estima lograr el BCCR del 2025 al 2030?

1. Mejorar continuamente el modelo operativo del Banco, en procura de una mayor eficiencia.
2. Impulsar el potencial de los funcionarios ya que el Banco reconoce que el éxito está intrínsecamente ligado al bienestar y la dedicación de los equipos de trabajo.
3. Promover una cultura de mejora continua en gestión de procesos y riesgos.
4. Adaptar la plataforma tecnológica para promover una mayor productividad en el Banco.

Eje estratégico 1

Eje estratégico 2

Eje estratégico 3

Eje estratégico 4

Eje estratégico 5

● Líneas estratégicas E.5- L.1 / L.2 / L.3

Eje estratégico 6

Prefacio

Mensaje de las autoridades **1**

Nuestra contribución al bienestar de la sociedad **2**

Contexto del ejercicio estratégico **3**

Nuestros lineamientos fundamentales **4**

Nuestros Valores **5**

Ejes estratégicos 2025-2030 **6**

Cultura de planificación y evaluación estratégica **7**

**E.5.L.1**

### Fortalecer la gestión de operaciones del BCCR

- Un modelo operativo integral, coordinado y ágil para que impulse el trabajo en equipos multidisciplinarios, la flexibilidad y la mejora continua en todos los procesos, que permita ser una organización más eficiente y adaptable, preparada para cumplir los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades de los usuarios de manera efectiva.
- Una cultura fortalecida de innovación y empoderamiento que integre a todos los funcionarios, y así incremente la eficiencia operativa del Banco.
- Un ambiente más propicio para que todos los funcionarios se sientan seguros y motivados a informar riesgos, errores e irregularidades en la gestión de procesos, lo que promueve la apertura y la probidad como pilares fundamentales de nuestra cultura organizacional.
- Funcionarios con una mayor capacidad de hacer frente a eventos de riesgo, mediante una cultura de prevención y conciencia sobre la importancia que tiene la gestión de riesgos.

**E.5.L.2**

### Fortalecer la gestión de talento humano

- Un programa, cada vez mejor, de capacitación continua, para todo el personal, que provea a cada funcionario con las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos de un entorno en constante cambio.
- Estilos de liderazgo que promuevan el desarrollo del talento humano, el trabajo en equipo, la creatividad, la eficiencia y el respeto mutuo.
- Un ambiente de trabajo cada vez más inclusivo, donde los funcionarios se sientan respetados, valorados y motivados para aportar todo su potencial y contribuir de manera significativa al logro de los objetivos estratégicos del banco.

**E.5.L.3**

### Promover el uso responsable y seguro de soluciones de inteligencia artificial que fortalezcan los servicios que presta el Banco Central y el cumplimiento de sus objetivos y funciones

- Estrategia para el aprovechamiento de la inteligencia artificial en el Banco, que construya bases sólidas, capitalice las oportunidades y atienda sus riesgos.

Eje estratégico **1**

Eje estratégico **2**

Eje estratégico **3**

Eje estratégico **4**

Eje estratégico **5**

● Líneas estratégicas E.5- L.1 / L.2 / L.3

Eje estratégico **6**

# Eje 6

## Comunicación eficaz

Prefacio

Mensaje de las autoridades

Nuestra contribución al bienestar de la sociedad

Contexto del ejercicio estratégico

Nuestros lineamientos fundamentales

Nuestros Valores

Ejes estratégicos 2025-2030

Cultura de planificación y evaluación estratégica

1

2

3

4

5

6

7

### Objetivo:

**Consolidar la credibilidad del Banco Central y la generación de valor público mediante una comunicación efectiva y una adecuada rendición de cuentas.**

### ¿Cómo fortalecer esa credibilidad?

La credibilidad de un Banco Central se fundamenta en la aceptación y reconocimiento de su autoridad, funciones y decisiones, sustentadas en la confianza que la sociedad deposita en su gestión.

Esa credibilidad se construye y fortalece mediante una comunicación institucional oportuna, clara y accesible que permite a la ciudadanía comprender la función del Banco, el fundamento de sus políticas y su impacto en el bienestar económico y social del país. Asimismo, implica un compromiso efectivo con la rendición de cuentas.

Una comunicación institucional sólida permite explicar las razones detrás de las decisiones de política monetaria. Al hacerlo, el Banco Central facilita que individuos, hogares, empresas, mercados y actores públicos comprendan mejor el entorno económico y tomen decisiones informadas.

Los rápidos cambios del entorno local e internacional demandan que los canales y los mecanismos de comunicación entre el Banco Central y la sociedad tengan la capacidad de responder o adaptarse de forma ágil, mediante el uso de herramientas eficientes de comunicación que procurarán una mejora en la comprensión de las decisiones del Banco y una adecuada rendición de cuentas.

Un pilar de la credibilidad implica publicar información oportuna, contar con metodologías claras y lograr

informes comprensibles para la mayoría de los públicos. Al continuar con la apertura de sus procesos y resultados, el Banco Central demuestra integridad institucional y promueve la confianza ciudadana, lo que se traduce en mayor anclaje de expectativas, entre otras cosas.

En conjunto, la comunicación y la rendición de cuentas elevan la capacidad del Banco Central para crear valor público, generan confianza, fortalecen la reputación institucional y profundizan la comprensión ciudadana de la función del Banco Central en la economía.

### ¿Qué estima lograr el BCCR del 2025 al 2030?

1. Fortalecer el vínculo con la sociedad para lograr un mejor entendimiento de las acciones que realiza el Banco Central y su impacto en el bienestar económico y social del país.
2. Desarrollar habilidades adicionales de comunicación a lo interno del BCCR, para mejorar la relación con la sociedad.
3. Mejorar la rendición de cuentas con un enfoque hacia la población en general.
4. Innovar en el uso de herramientas de comunicación y rendición de cuentas para procurar una mejora en la comprensión de las decisiones del Banco.

Eje estratégico 1

Eje estratégico 2

Eje estratégico 3

Eje estratégico 4

Eje estratégico 5

Eje estratégico 6

● Líneas estratégicas E.6- L.1 / L.2

Prefacio

Mensaje de las autoridades **1**

Nuestra contribución al bienestar de la sociedad **2**

Contexto del ejercicio estratégico **3**

Nuestros lineamientos fundamentales **4**

Nuestros Valores **5**

Ejes estratégicos 2025-2030 **6**

Cultura de planificación y evaluación estratégica **7**

**E.6.L.1**

### Mejorar la comunicación del BCCR con el público general

- Una estrategia de comunicación segmentada para los diferentes sectores de la sociedad, con el fin de lograr una mejor comprensión de las decisiones del Banco.
- Un programa de divulgación de las actividades del Banco Central y su vinculación con los objetivos y funciones asignados por Ley, con un lenguaje comprensible y accesible para la población.
- Una participación más activa en diferentes canales de comunicación, con alcance en los distintos grupos de interés, lo que permitirá lograr una comunicación más directa con la sociedad.
- Iniciativas educativas orientadas a diferentes grupos de interés, que faciliten el entendimiento sobre la labor del Banco Central.
- Mejor disponibilidad y acceso a la información que produce el Banco, de forma que se fomente el uso de esta información para la toma de decisiones por parte de los diferentes grupos de la población.
- Voceros con las habilidades requeridas para transmitir un mensaje claro sobre el entorno económico y las actividades del Banco Central, acorde con el público meta.
- Espacios destinados al análisis sobre la economía costarricense y el quehacer del Banco Central, para facilitar el entendimiento de la coyuntura económica.
- Una estrategia de comunicación de la labor del BCCR en el ámbito cultural, concretamente con la Fundación de Museos del Banco.

**E.6.L.2**

### Mejorar los procesos de rendición de cuentas

- Más y mejores eventos de rendición de cuentas del BCCR ante la población, que sean accesibles y de conocimiento público.
- Cadenas de valor de los servicios de la entidad, con el objetivo de establecer una gestión basada en resultados.
- Herramientas más modernas para la elaboración y presentación de los resultados y procesos institucionales.

Eje estratégico **1**

Eje estratégico **2**

Eje estratégico **3**

Eje estratégico **4**

Eje estratégico **5**

Eje estratégico **6**

● Líneas estratégicas E.6- L.1 / L.2

# Cultura de planificación y evaluación estratégica

Prefacio

Mensaje de las  
autoridades

1

Nuestra contribución al  
bienestar de la sociedad

2

Contexto del ejercicio  
estratégico

3

Nuestros lineamientos  
fundamentales

4

Nuestros Valores

5

Ejes estratégicos  
2025-2030

6

Cultura de planificación y  
evaluación estratégica

7

El desarrollo y consolidación de una cultura de planificación y evaluación constituye un factor crítico para asegurar la efectividad de un plan estratégico. El Banco Central de Costa Rica ha adoptado un modelo de planificación estructurado en tres niveles: estratégico, táctico y operativo. Esta arquitectura permite alinear de manera sistemática sus objetivos estratégicos con la ejecución de acciones concretas, lo que facilita la definición de metas claras y medibles, y fortalece la rendición de cuentas oportuna y veraz. Asimismo, promueve el uso eficiente y eficaz de los recursos, en concordancia con un enfoque de gestión orientado a resultados y generación de valor público.

En el marco de la estrategia 2025-2030, el Banco continuará con el fortalecimiento de la madurez de su cultura organizacional y de su sistema de seguimiento y evaluación. Este sistema incorporará criterios de calidad, tales como la estandarización de metodologías, la confiabilidad de la información, la trazabilidad de los resultados y el control sistemático del desempeño. Lo anterior permitirá sustentar la toma de decisiones informada, facilitar la adaptación ante nuevos desafíos y asegurar un proceso continuo de mejora y rendición de cuentas.

Mediante una coordinación con enfoque sistémico e integral entre las dependencias, se evaluará el avance estratégico, se identificarán desviaciones, se analizarán riesgos y finalmente se realizarán sesiones de trabajo para considerar cambios relevantes en el entorno durante el periodo de planificación. En este contexto, el seguimiento se orientará a la recolección y análisis de información oportuna y relevante que incida en el logro de los objetivos estratégicos.

Este seguimiento se sustentará en hitos de ejecución y en indicadores de desempeño previamente definidos, lo cual permitirá detectar desviaciones respecto a lo planificado y activar mecanismos de ajuste oportunos. Por su parte, la evaluación constituirá un instrumento técnico que permitirá contrastar los resultados obtenidos con las acciones establecidas en las hojas de ruta, mediante un análisis estructurado del desempeño de la organización. Este proceso permitirá identificar alertas tempranas, validar supuestos estratégicos y emitir recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la gestión.

Durante el periodo estratégico se dispondrá de un conjunto de variables críticas, iniciativas y métricas que conformarán la base del sistema de seguimiento y evaluación. Estos elementos permitirán medir de forma objetiva el grado de cumplimiento del estado futuro definido para cada eje estratégico. El sistema se orientará a la generación de evidencia verificable y de calidad, con el propósito de formular recomendaciones oportunas que apoyen la toma de decisiones de las autoridades del Banco.

Finalmente, la estrategia que se expone mediante este documento permitirá no solo mejorar la gestión interna del Banco Central, sino también fortalecer su capacidad organizacional para responder, de manera oportuna, a las necesidades de la sociedad, siempre dentro del marco legal que nos gobierna.