Superintendencia General de Seguros

Plan Estratégico 2019-2023

SUGESE
Superintendencia General de Seguros
República de Costa Rica

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 3
2. ANTECEDENTES 4
2.1. Estructura Organizacional 4
2.2. Plan Estratégico CONASSIF 5
2.3. Grupos de interés 6
2.4. Análisis de Entorno 8
2.5. FODA Institucional 10
3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2019-2023 11
1.1. Visión 12
1.2. Misión 12
1.3. Propuesta de Valor 12
1.4. Estrategias Estratégicos 12
1.5. Factores Críticos del Éxito 14
1.6. Valores 15
1.7. Competencias 15
1.8. Vista general del Plan Estratégico Institucional 16
2. PORTAFOLIO DE PROYECTOS 17
3. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS 19
ANEXO 1: RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO A MARZO 2018 20
1. Entorno Económico 20
2. Situación del mercado de seguros 21
3. Entorno Político y Legal 26
4. Tendencias de supervisión 27
5. Ambiente de Control interno 28
ANEXO 2: MATRIZ DE VALOR 30
ANEXO 3: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 33
ANEXO 4: FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO 35
ANEXO 5: COMPETENCIAS 37
ANEXO 6. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN 39

1. INTRODUCCIÓN

La Superintendencia General de Seguros (Sugese), de acuerdo con la Ley Reguladora del Mercado de Seguros, Ley N° 8653, es el órgano de máxima desconcentración, adscrito al Banco Central de Costa Rica, encargado de autorizar, regular y supervisar a las personas físicas o jurídicas que intervengan en la actividad aseguradora, velando por la estabilidad y el eficiente funcionamiento del mercado de seguros y propiciando el respeto a los derechos del consumidor.

Tal responsabilidad obliga a la organización a instaurar el marco de operación que le permita establecer y revisar, periódicamente, las diferentes estrategias institucionales para cumplir con sus obligaciones eficientemente.

El ejercicio de Planeamiento Estratégico Institucional tienen un ciclo quinquenal y las actividades a seguir en ese ciclo están definidas en los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Institución. El ejercicio de Planeamiento estratégico permite definir los objetivos y metas para el mediano y el largo plazo, sirviendo de guía al diario quehacer organizacional y orientando el desarrollo institucional.

La Superintendencia ha tenido en 10 años dos Planes estratégico el primero para el periodo 2010-2013 y el segundo para 2014-2018. Por lo tanto en el 2018 le correspondía elaborar el Plan Estratégico a ejecutar para el período 2019 al 2023.

La formulación del plan inició en enero de 2018, con la participación de la mayor parte de os funcionarios de la Institución y culminó en junio 2018 con el Plan que se propone en este documento.

Para el proceso se analizó, primero, el entorno en que se desenvuelve la Sugese, la situación de los supervisados, las tendencias de supervisión y las partes interesadas, temas que permitieron definir el FODA[1] de la Institución y su dirección estratégica para los próximos años.

La visión y misión de la Institución, así como las estrategias para lograr los objetivos derivados de éstas, fueron analizadas y construidas por los encargados de procesos y dirección superior de la Superintendencia, con el apoyo del resto del personal.

Así, el documento ha sido estructurado en dos grandes secciones. En la primera se describen los antecedentes es decir el perfil actual de la Institución y una breve presentación del entorno en que se desenvolverá el accionar de la Sugese en los próximos años, mientras en la segunda se presentan los resultados del ejercicio estratégico, que va desde la visión, misión, objetivos estratégicos, portafolio de proyectos y mapa de riesgos.

La metodología utilizada para la formulación de este plan estratégico se detalla en el Anexo 6.

[1] *El Consejo Nacional de supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) acordó en firme aprobar el Plan Estratégico de la Sugese, según el artículo 12 del acta de la sesión 1454-2018, celebrada el 23 de octubre de 2018.*

2. ANTECEDENTES

2.1. Estructura Organizacional

La Superintendencia General de Seguros (Sugese) se crea el año 2008, como resultado de la apertura del mercado de seguros y la promulgación de la *Ley Reguladora del Mercado de Seguros*, Ley N°8653, publicada en el Alcance No. 30 a La Gaceta No. 152 de 7 de agosto del 2008.

Procesos de trabajo de la organización:

- Planificación y desarrollo.
- Normativa
- Autorización y Registro
- Supervisión
- Comunicación
- Atención al cliente
- Asesoría Jurídica
- Servicios administrativos

Funciones:

"La Superintendencia tiene como objeto velar por la estabilidad y el eficiente funcionamiento del mercado de seguros, así como entregar la más amplia información a los asegurados. Para ello, autorizará, regulará y supervisará a las personas, físicas o jurídicas, que intervengan en los actos o contratos relacionados con la actividad aseguradora, reaseguradora, la oferta pública y la realización de negocios de seguros.", de acuerdo con el artículo 29, Ley Reguladora del Mercado de Seguros, N° 8653. A la Institución le aplican directamente los objetivos de la ley, según artículo 1°, incisos a, b, c, y f citados a continuación.

a*) Proteger los derechos subjetivos e intereses legítimos de los asegurados y terceros interesados que se generen a partir de la oferta, suscripción comercialización o ejecución de contratos de seguros.*

b) Crear y establecer el marco para la autorización, la regulación, la supervisión y el funcionamiento de la actividad aseguradora, reaseguradora, intermediación de seguros y servicios auxiliares.

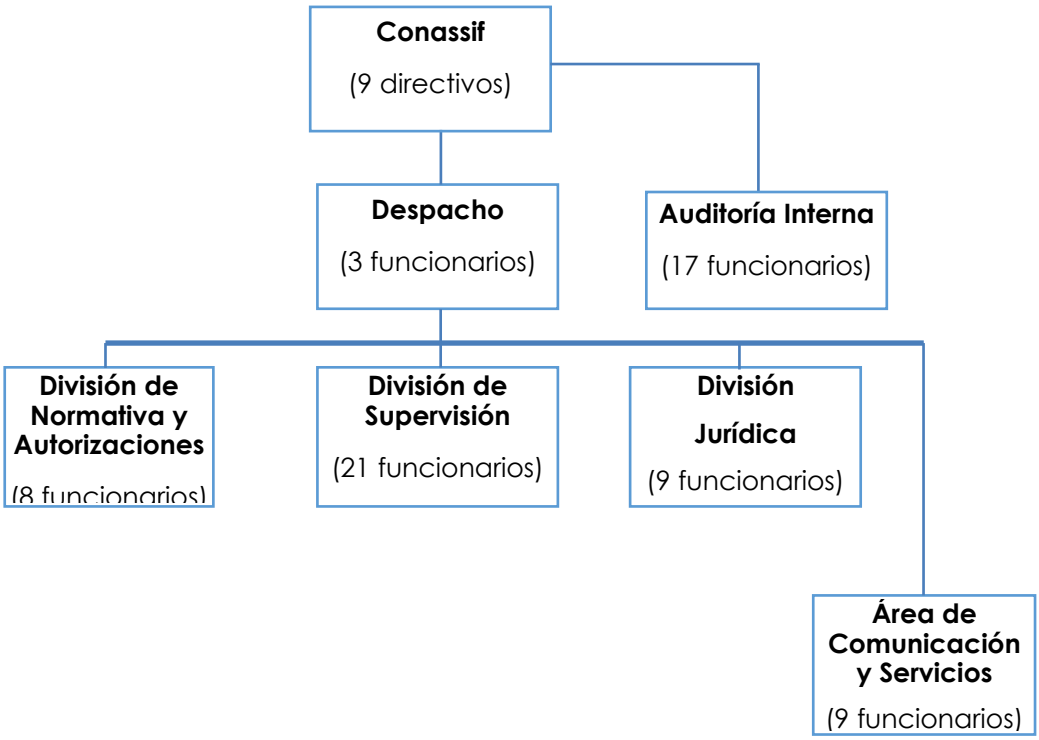
c) Crear condiciones para el desarrollo del mercado asegurador y la competencia efectiva de las entidades participantes.

f) Crear la Superintendencia General de Seguros para velar por la estabilidad y el eficiente funcionamiento del mercado de seguros.

El gráfico 1 presenta la estructura organizacional de la Superintendencia al 30 de junio de 2018. Al respecto debe indicarse que el organigrama de la Sugese, según las diferentes áreas funcionales o dependencias, se ha mantenido desde

su fundación, lo que ha variado es la cantidad de plazas asignadas a cada dependencia. Adicionalmente se mantiene el acuerdo de servicios con el Banco Central de Costa Rica, para efectos de todo lo relacionado con tecnología de la información (mantenimiento y desarrollo) y algunos temas administrativos.

GRÁFICO 1
SUGESE: ORGANIGRAMA



2.2. Plan Estratégico CONASSIF

Para la formulación del Plan estratégico de Sugese fue considerado el Plan Estratégico del Sistema de Supervisión Financiera, aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, en el artículo 5 del acta de la sesión 1304-2016, celebrada el 20 de diciembre del 2016.

Dicho plan plantea como misión "*Velar por la estabilidad, la solidez y el eficiente funcionamiento del sistema financiero*", y la visión es "*Velar por la estabilidad, la solidez y el eficiente funcionamiento del sistema financiero*"

Los elementos principales de dicho plan, considerados en la planificación de Sugese, para asegurar la alineación, son:

Valores:

- Mejora continua: Promover una cultura de mejora continua e incorporar mejores prácticas en la gestión de los Órganos de Desconcentración Máxima, para brindar servicios de alta calidad.

- Integridad: Ser confiables, actuar con rectitud, honradez y cumplir nuestros compromisos.
- Compromiso: Asumir con disciplina y honestidad el trabajo y las responsabilidades inherentes.
- Transparencia: Promover la rendición de cuentas e informar en forma clara, veraz y oportuna sobre las actuaciones y la emisión de normativa.

Pilares estratégicos:

- Recursos humanos: Impulsar la capacitación bajo altos estándares internacionales y fomentar un elevado rendimiento del recurso humano de los Órganos de Desconcentración Máxima.
- Procesos: Promover la gestión basada en la mejora continua e innovación de los procesos, aplicando buenas prácticas y gestión de los riesgos.
- Comunicación: Transmitir con claridad, precisión y oportunidad los objetivos institucionales relacionados con las políticas de regulación y supervisión.
- Coordinación: Fomentar el trabajo conjunto entre los Órganos de Desconcentración Máxima y el Banco Central de Costa Rica con el fin de uniformar y ordenar, hasta donde sea posible, sus políticas de regulación y supervisión.
- Tecnología: Velar por la innovación y estandarización de los procesos tecnológicos buscando la mayor eficiencia para el sistema financiero.

Objetivos institucionales:

- Objetivo 1: Establecer la regulación y supervisión que coadyuve a la estabilidad y solvencia del sistema financiero.
- Objetivo 2: Velar por los intereses de los consumidores de servicios y productos financieros.
- Objetivo 3: Velar por el eficiente, transparente e íntegro funcionamiento de los mercados financieros.
- Objetivo 4: Promover la mejora continua mediante la integración y homogenización de procesos basados en altos estándares tecnológicos".

Adicionalmente, se tomó en cuenta para la planeación 2019-2023 los lineamientos dados por el CONASSIF mediante el artículo 11 del acta de la sesión 1412-2018, celebrada el 24 de abril de 2018, en relación con la actualización de la planeación estratégica de cada superintendencia.

2.3. Grupos de interés

En relación con grupos de interés del quehacer de Sugese, para su determinación se consideró que los clientes externos a quienes se dirigen finalmente todos los servicios institucionales, directa o indirectamente, son los consumidores de seguros (asegurados y beneficiarios).

Todos aquellos servicios brindados a otros participantes del mercado, en particular los sujetos supervisados, así como a otras Superintendencias y entidades interesadas, serán siempre ejecutados manteniendo como pilar la protección del consumidor de seguros y la estabilidad del sector asegurador, en consistencia con el marco regulatorio que rige a la entidad. Todos estos "clientes" se visualizan, por tanto, como partes interesadas.

Por otra parte, considerando que la naturaleza legal de la entidad como órgano desconcentrado conlleva su autonomía y que el CONASSIF ejerce, organizacionalmente, como jerarca superior de la entidad, se define el cliente interno como el CONASSIF y todas las dependencias de Sugese. Estar adscritos al Banco Central de Costa Rica (BCCR) conlleva dependencia presupuestaria y de servicios administrativos, más no jerárquica, por lo cual este organismo es catalogado también como parte interesada.

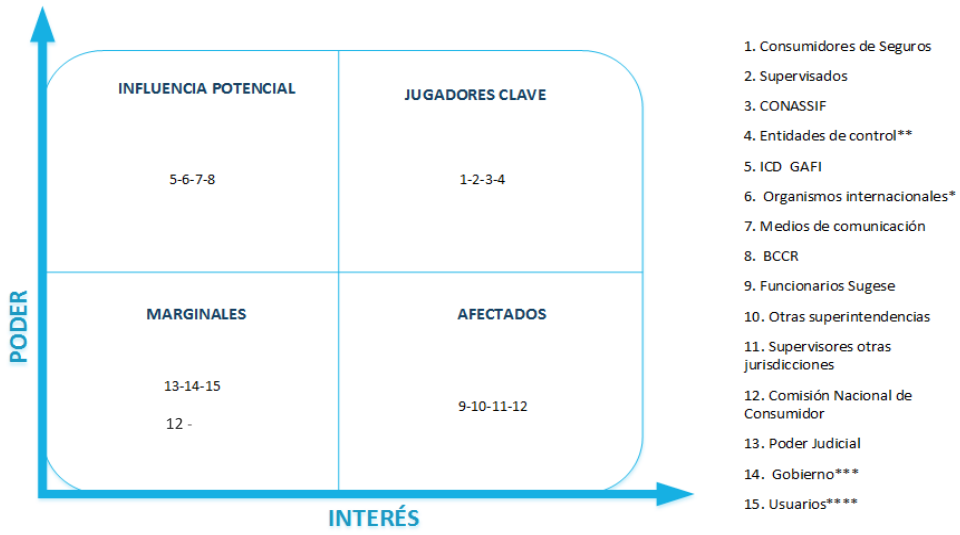
Así, sin ser exhaustivos, las partes interesadas identificadas para la Sugese son:

- Los consumidores de seguros, entidades supervisadas;
- El CONASSIF;
- Entidades de control, tales como el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) y el Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD);
- Organismos internacionales, entre ellos la Asociación de Supervisores de Seguros de América Latina (ASSAL, *International Association of Insurance Supervisors* (IAIS) y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE);
- Medios de comunicación;
- Banco Central de Costa Rica (BCCR);
- Los funcionarios de Sugese;
- Otras superintendencias del sistema financiero
- Supervisores de otras jurisdicciones;
- Comisión Nacional del Consumidor;
- Poder Judicial;
- Gobierno;
- Otros usuarios de los servicios de Sugese.

En el Anexo 2 se detalla el análisis realizado de cada una de las partes interesadas identificadas, mediante una matriz de valor de cada una de ellas.

Para priorizar la importancia de las partes interesadas, se realizó un ejercicio que consistió en identificar aquellos actores que tuvieran las siguientes características: influencia potencial, jugadores clave, marginales y afectados y con estos cuatro grupos se les ubicó de acuerdo a su poder o interés, con lo cual se obtuvo un plano con cuatro cuadrantes de donde los principales partes interesadas fueron aquellos con mayor interés y mayor poder, como se observa en el siguiente gráfico 2.

GRÁFICO 2
SUGESE: MATRIZ DE PODER/INTERÉS PARTES INTERESADAS



* ASSAL, IAIS, OCDE, FMI.

** MEIC, Mideplan, Auditoría Interna CONASSIF, Asamblea Legislativa, MEIC, CGR.

*** Comex, Coprocom, Comisión Nacional del Consumidor, Comisión Nacional de Emergencia, Procuraduría General de la República, Consejo de Salud Ocupacional, Consejo Transporte Público, Ministerio Hacienda, INEC.

**** Consultantes, Proveedores, Instituciones Educativas, Ente certificador.

2.4. Análisis de Entorno

La gestión de la Superintendencia puede verse afectada por situaciones de índole económico, social, político o tecnológico, lo cual debe considerarse en los proyectos de mediano plazo de la institución. En el Anexo 1 se presenta un resumen de los principales factores identificados al término del primer trimestre de 2018, que pueden influir en la realización del plan estratégico, algunos de ellos pueden significar una oportunidad para la Superintendencia, otros una amenaza[2], lo cual quedó reflejado posteriormente en el FODA[3] institucional y en el análisis de los riesgos que pueden enfrentarse al ejecutar el plan. Donde destacan los siguientes factores:

- El entorno económico internacional se distingue por la expectativa de reactivación, estabilidad en inflación, presiones al alza en las tasas de interés y estabilidad en los mercados financieros. Localmente se espera un aceleramiento del ritmo de crecimiento, siendo que el sector de servicios financieros y seguros será uno de los principales impulsores, mientras otros sectores importantes para esta reactivación serán actividades con un impacto directo y positivo sobre la actividad aseguradora (manufactura, construcción y comercio internacional, por ejemplo). Estas expectativas están sujetas al impacto de riesgos potenciales, principalmente la problemática del déficit fiscal para el mercado costarricense y el alto nivel de la deuda pública que se ha alcanzado. Así las cosas, el mayor reto del sector asegurador en los

[2] *Cada una de estas secciones está respaldada por un informe y presentación utilizada en las actividades de la formulación del plan, ambos de uso interno de la Sugese.*
[3] Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

próximos años, consiste en incrementar la penetración y la inclusión, principalmente en las líneas de seguros personales en las cuales existe mayor brecha de cobertura y el desarrollo de canales de distribución no tradicionales que permitan a los consumidores un mayor acceso a estos productos.

- En relación al entorno político y legal, es necesario el monitoreo de este, pues a la fecha de elaboración de este plan se estaba en un cambio de Gobierno y de autoridades del Banco Central de Costa Rica (BCCR), por lo que estaban en proceso de definición las metas para la supervisión financiera en el Plan Nacional de Desarrollo y el nuevo plan estratégico del BCCR. También es necesario dar seguimiento al curso de algunos proyectos de ley, directa o indirectamente relacionados con la Superintendencia y con el sector asegurador.

- El ambiente de control interno de la Superintendencia se considera adecuado y su principal fortaleza es el Sistema de Gestión de la Calidad que ha permitido la mejora continua de la gestión de la organización y el cumplimiento de la Ley de Control Interno. El mejoramiento de sistema de control interno debe ligarse, en el futuro, a las mejoras que promueva el BCCR al respecto, por lo que es necesario dar seguimiento a los proyectos relacionados con el tema.

- En materia de regulación y supervisión del mercado segurador se concentran en la supervisión basada en riesgos y regímenes de capital también basados en riesgos. Si bien la regulación emitida por el CONASSIF para el sector asegurador, en los últimos años ha contemplado las buenas prácticas y lineamientos en esas materias, es necesario profundizar en ello y fundamentalmente avanzar hacia un régimen de capital del tipo establecido en la Unión Europea (Solvencia II) y prepararse para la nueva norma contable del contrato de seguros (NIFF 17). La evolución de los mercados hace que el regulador deba considerar como significativos los temas de conducta de mercado, la digitalización del seguro y los riesgos cibernéticos.

2.5. FODA Institucional

Para la formulación del Plan Estratégico, fueron identificados los factores externos que la Sugese no puede controlar, los cuales significan una oportunidad o amenaza que debe ser considerara en el desarrollo las actividades de la Institución. De igual forma, se determinó los factores internos o controlables por parte de Sugese que representan una fortaleza o debilidad para cumplir con la misión.

Las siguientes son las fortalezas y debilidades identificadas para la Institución en la actualidad:

Fortalezas	Debilidades
1. Ambiente laboral adecuado.	1. Cargas de trabajo altas.
2. Personal capacitado y comprometido.	2. Debilidades en comunicación interna/externa.
3. Acceso a capacitación constante.	3. Estructura y procesos no se adaptan rápidamente a los cambios
4. Recursos de trabajo adecuados.	4. Falta de normativa en temas específicos.
5. Participación activa en organismos internacionales.	5. Brechas en conocimiento técnico.
6. Disposición al cambio.	6. Brechas en potestades legales.
7. Cultura de trabajo en equipo.	7. Falta de acuerdos de nivel de servicios adecuados, internos y externos.
8. Automatización de procesos y servicios.	8. Infraestructura actual inadecuada.
9. Sistema de Gestión de Calidad robusto.	
10. Gestión basada en un proceso de planificación estratégica institucional participativa.	
11. Marco normativo adecuado, moderno y flexible.	
12. Apego a prácticas internacionales.	
13. Compromiso con la protección del consumidor.	

Por su parte, los factores externos relevantes para la Sugese son los siguientes:

Oportunidades	Amenazas
1. Nuevos desarrollos tecnológicos.	1. Desconocimiento en el mercado de las funciones de la Sugese y la regulación.
2. Conciencia sobre educación e inclusión financiera.	2. Entorno político y macroeconómico inestable.
3. Dinamismo del mercado de seguros.	3. Mercado ilegal de seguros aún presente.
4. Relaciones con organismos internacionales y supervisores de otros países	4. Iniciativas legislativas que puedan impactar de manera no técnica al sector de seguros.
5. Buenas relaciones con partes interesadas.	5. Nivel elevado de concentración del mercado.

6. Plataforma de Tecnología de Información de BCCR.	6. Riesgos derivados de la digitalización del seguro.
7. Integración de la infraestructura física y tecnológica entre superintendencias.	
8. Nuevos desarrollos tecnológicos.	

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2019-2023

En el marco de la formulación de la planeación estratégica del próximo quinquenio, la Sugese, para continuar contribuyendo al desarrollo del mercado asegurador, deberá consolidar lo actuado en los últimos diez años y, además, enfrentará nuevos retos para cumplir con sus funciones, tales como la existencia de mercados cada vez más interconectados y abiertos; la adaptación a los cambios regulatorios encaminados hacia una mayor estandarización de las normas, tanto en el ámbito contable como de solvencia; la tendencias a la "digitalización" del seguro y la necesidad de que las entidades supervisadas gestionen los riesgos emergentes como lo constituyen los riesgos de cibernéticos, el cambio climático, entre otros.

Como se indicó de previo el cliente de la Sugese continúa siendo el consumidor de seguros y se identificaron las principales partes interesadas, similares a las que se determinaron para el quinquenio anterior, pero haciendo énfasis en aquellas que son claves para la Sugese, a saber, el consumidor de seguros, las entidades supervisadas, el CONASSIF y las entidades que tienen funciones de control sobre la Superintendencia.

En este contexto descrito, la misión y visión de la Sugese, para el quinquenio 2019-2023 fueron replanteadas, en relación con el plan estratégico previo. La misión mantiene el propósito medular la Superintendencia establecido en la legislación, mientras que con la visión se quiere declarar el mercado de seguros al cual se aspira llegar o promover, como meta común, orientadora y motivadora de los esfuerzos de la Institución.

Se agrega la propuesta de valor, tema no considerado en ejercicios estratégicos previos, pero que se consideró importante incorporar, dado el carácter de bien público de las funciones ejercidas por la Sugese. Con esta declaración se busca explicitar el compromiso de la Superintendencia con la sociedad y el valor que se espera reciban las partes interesadas de la Institución.

A partir de la visión y misión se desarrollaron las estrategias para el logro de éstas, junto con sus objetivos y proyectos asociados. Adicionalmente se formularon aquellos elementos necesarios para el logro de los objetivos planteados, los valores y competencias que requiere la Institución para poder desarrollar el plan y también se identificaron los factores que serán críticos para el éxito de éste.

A continuación se describen cada uno de los elementos del plan, de forma resumida, y como anexos se amplían algunos de ellos, en el último apartado de esta sección se presenta el mapa estratégico de la Sugese para el quinquenio 2019-2023, en forma resumida. Además, en el Anexo 6, se plantea en detalle la

metodología utilizada para la formulación del plan y para la construcción de cada uno de sus elementos.

1.1. Visión

"Un mercado de seguros más desarrollado, inclusivo y apegado a las mejores prácticas"

1.2. Misión

"Promover un mercado de seguros eficiente, estable y transparente en beneficio del consumidor".

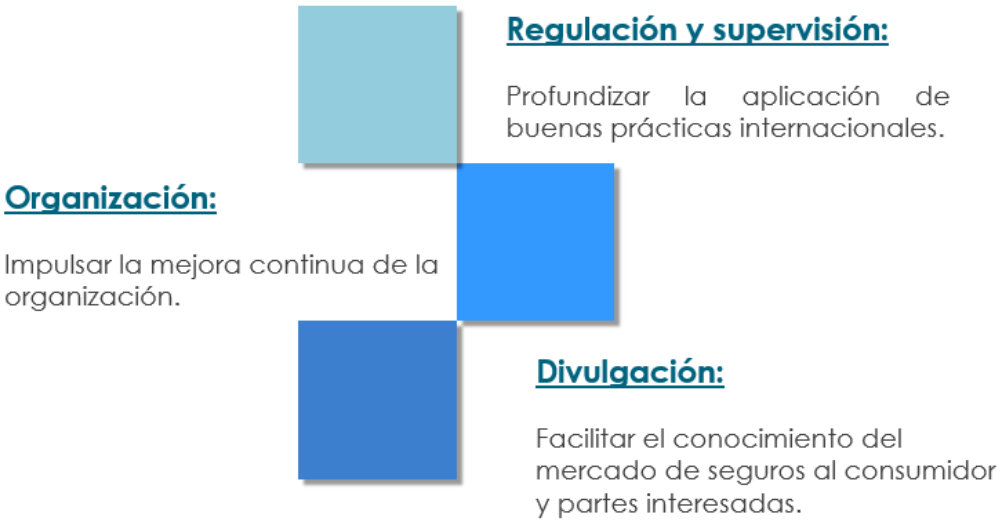
1.3. Propuesta de Valor

"Estamos comprometidos con una supervisión eficiente para mantener un mercado de seguros confiable."

1.4. Estrategias Estratégicos

De acuerdo con misión y visión planteada fueron definidos tres estrategias, orientados a mejorar el cumplimiento de los estándares internacionales y mandatos legales aplicables, los procesos, talento y comunicación de la organización, así como la disponibilidad y acceso a la información del mercado de seguros costarricense. Las estrategias, por lo tanto, tratan de: regulación y supervisión, organización y divulgación y se describen en el Gráfico 3.

GRÁFICO 3
SUGESE: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2013
ESTRATEGIAS



Para cada estrategia fueron definidos objetivos, los cuales se presentan a continuación y se estableció también para cada estrategia sus métricas, indicadores y metas, del periodo y anuales, la integración de cada uno de estos elementos se presenta en el Anexo 3.

Estrategia: Regulación y Supervisión

"*Profundizar la aplicación de buenas prácticas internacionales*", para su consecución, se han definido cuatro objetivos:

1.1. Actualizar el modelo de suficiencia patrimonial con base en riesgos de las aseguradoras, en un plazo de cinco años.

1.2. Diseñar y probar el modelo de supervisión de conducta de mercado en un 100% de las entidades en el plan piloto al 2023.

1.3. Implementar el modelo de supervisión de intermediarios en un 100% de las entidades incluidas en el plan piloto al 2023.

1.4. Implementar un procedimiento que permita la revisión permanente de la normativa vigente en un plazo de un año.

El segundo objetivo estratégico.

"*Impulsar la mejora continua de la organización*", para su consecución, se definieron cuatro iniciativas y sus metas se detallan a continuación:

2.1. Contar con un modelo para gestionar talento humano, para cumplir con los objetivos de la Superintendencia, en un plazo máximo de tres años.

2.2. Actualizar el sistema de gestión por procesos de la SUGESE de acuerdo con las características de la Institución para el año 2023.

2.3. Lograr una comunicación eficaz a lo interno de la Sugese en un plazo de un año.

El tercer objetivo estratégico.

Para la tercera estrategia: "*Facilitar el conocimiento del mercado de seguros al consumidor y partes interesadas*", se definió solo un objetivo: Llevar al nivel de ampliamente observado los estándares del ICP 20 que resulten legalmente posibles de aplicar, a más tardar al 2023.

Los indicadores para el seguimiento de los objetivos planteados se presentan en el Anexo 3.

1.5. Factores Críticos del Éxito

Los factores críticos para el éxito del Plan Estratégico Institucional se enuncian a continuación, en el Anexo 4 se asocia cada uno de los factores críticos de éxito con las estratégicas planeadas, así como con cada uno de los objetivos estratégicos, planteados en el apartado previo.

Tecnología: Contar con recursos tecnológicos suficientes y adecuados.

Talento Humano: Contar con talento humano suficiente y con las competencias necesarias.

Gestión del portafolio: Adecuada gestión del portafolio de proyectos.

Conocimiento del mercado: Profundizar en el conocimiento detallado del mercado de seguros

Factores externos: Eventos o incidentes originados en factores externos que demanden recursos de la Institución.

Recursos financieros: Contar con apoyo de BCCR y recursos financieros suficientes.

Liderazgo: Participación de alta gerencia de la Sugese.

Relación autoridades: Relación con autoridades competentes

Asesoría especializada: Contar con asesoría externa que apoye el desarrollo de los proyectos.

Influencia de partes interesadas: Logra influencia positiva y apoyo de partes interesadas.

1.6. Valores

Probidad: Orientar la gestión a la satisfacción del interés público, al identificar y atender las necesidades de las partes interesadas de manera planificada, regular, eficiente, continua y en condiciones de igualdad con rectitud, buena fe, imparcialidad y apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia.

Confidencialidad: Garantizar, conforme a la ley el manejo adecuado de información sensible.

Transparencia: Cumplir con las obligaciones legales en cuanto a la rendición de cuentas.

Confiabilidad: Generar la convicción en las partes interesadas, de que la Superintendencia con sus actuaciones cumple con sus obligaciones y objetivos legales.

Compromiso: Enfocar las acciones y conductas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Compañerismo: Acompañamiento, apoyo y respeto entre los equipos de trabajo para el logro de los objetivos institucionales.

1.7. Competencias

A continuación se presentan las competencias identificadas, para la SUGESE como institución, para el logro de lo planteado en el Plan Estratégico Institucional. Las competencias planteadas y su definición corresponden a las incluidas en el Diccionario de Competencias del BCCR. En el Anexo 5 se presenta la evaluación de cada competencia para la Sugese, el nivel actual y deseado, de conformidad con la escala propuesta en el instrumento del BCCR.

Comunicación: Transmitir, expresar, notificar, manifestar y dar a conocer información de manera clara, asertiva, lógica, convincente y oportuna. Retroalimentar, saber escuchar.

Sentido Crítico: Estudia, analiza y evalúa diferentes situaciones.

Negociación: Consenso, respetar el criterio de los demás.

Trabajo en Equipo: Compañerismo, sinergia, unión.

Organización del Trabajo: Ordenar, administrar, distribuir y planear oportunamente.

1.8. Vista general del Plan Estratégico Institucional

GRÁFICO 4
SUGESE: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2013
Resumen

Misión:

Promover un mercado de seguros eficiente, estable y transparente en beneficio del consumidor

Visión:

Un mercado de seguros profundo, inclusivo y apegado a las mejores prácticas

Propuesta de valor:

Estamos comprometidos con una supervisión eficiente para mantener un mercado de seguros confiable

Estrategias:

Regulación y supervisión: Profundizar la aplicación de buenas prácticas internacionales.

Organización: Impulsar la mejora continua de la organización

Divulgación: Facilitar el conocimiento del mercado de seguros al consumidor y partes interesadas.

Factores Críticos Éxito:

- Tecnología
- Talento Humano
- Gestión del portafolio
- Conocimiento del mercado
- Factores externos
- Recursos financieros
- Liderazgo
- Relación autoridades
- Asesoría especializada
- Influencia de partes interesadas

Valores:

- Probidad
- Confidencialidad
- Transparencia
- Confiabilidad
- Compromiso

Competencias:

- Comunicación
- Sentido Crítico
- Negociación
- Trabajo en Equipo
- Organización del Trabajo

2. PORTAFOLIO DE PROYECTOS

Para cada objetivo del Plan Estratégico Institucional se plantea uno o varios proyectos, los cuales se presentan a continuación, en el Anexo 3 se puede observar la distribución en el quinquenio 2019-2023 de la ejecución del portafolio.

El seguimiento de los proyectos, así como su administración y evaluación se hacen de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad de la Sugese.

CUADRO 1.
SUGESE: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2023
PORTAFOLIO INSTITUCIONAL DE PROYECTOS

Objetivo Estratégico	Nombre del Proyecto	Descripción
Estrategia 1: Regulación y Supervisión **Profundizar la aplicación de buenas prácticas internacionales**		
Actualizar el modelo de Suficiencia Patrimonial con base en Riesgos en un plazo de cinco años	Modelo de Capital Basado en Riesgo Tipo Solvencia II.	Definir una propuesta de normativa para implementar el modelo de capital basado en riesgo considerando los principios de Solvencia II, para el 2021.
	Enfoque para la supervisión de reaseguros.	Desarrollar el enfoque de supervisión de reaseguros en el marco del Reglamento de Gestión de Riesgos y Control Interno, finalizando en 2019
	Adopción de la Norma Internacional de información Financiera NIIF 17.	Adoptar la NIFF 17 en el mercado de seguros costarricense para el año 2021
Diseñar y probar el modelo de supervisión de conducta de mercado en un 100% de las entidades incluidas en el plan piloto al 2023.	Definición de condiciones para facilitar la inclusión y acceso al seguro de poblaciones meta identificadas.	Desarrollar e implementar condiciones de regulación y supervisión que propicien que el sector asegurador comercialice seguros que permitan la inclusión de sectores identificados, que actualmente no son atendidos por la industria o son sub-atendidos, particularmente en relación con los microseguros, finalizando en el 2019.
Diseñar y aprobar el modelo de supervisión de conducta de mercado en un 100% de las entidades incluidas en el plan piloto al 2023.	Modelo de supervisión de conducta de mercado.	Desarrollar un modelo de supervisión de conducta de mercado para la Sugese, a concluir en 2019.
Implementar el modelo de supervisión de intermediarios en un 100% de las entidades incluidas en el plan piloto al 2023	Modelo de supervisión de intermediarios.	Desarrollar el Modelo de Supervisión de Intermediarios de Seguros para la Superintendencia General de Seguros, finalizando en el 2020.
Implementar un procedimiento que permita la revisión permanente de la normativa vigente en un plazo de un año.	Procedimiento de revisión permanente de normativa de seguros.	Incorporar en el 2019, en el Sistema de Gestión de la Calidad un procedimiento de revisión periódica de los reglamentos y acuerdos del mercado de seguros.

Objetivo Estratégico	Nombre del Proyecto	Descripción
Estrategia 2: Organización **Impulsar la mejora continua de la organización.**		
Contar con un modelo para gestionar talento humano, para cumplir con los objetivos de la Superintendencia, en un plazo máximo de tres años.	Modelo de Gestión del Talento Humano.	Establecer un modelo para gestionar las competencias del talento humano de la superintendencia en un plazo de 3 años
Actualizar el sistema de gestión por procesos de la SUGESE de acuerdo con las características de la Institución para el año 2023.	Revisión y actualización del sistema de gestión de procesos de la Sugese.	Actualizar el 100% de los procesos de la Superintendencia para el 2023, incorporando el uso de herramientas tecnológicas adecuadas.
Lograr una comunicación eficaz a lo interno de la Sugese en un plazo de un año.	Instrumento de comunicación interna entre procesos.	Implementar en el 100% de los procesos de la Superintendencia una herramienta que mejore la comunicación interna , en un plazo de un año
Estrategia 3: Divulgación **Facilitar el conocimiento del mercado de seguros al consumidor y partes interesadas**		
Llevar al nivel de ampliamente observado los estándares del ICP 20 que resulten legalmente posibles de aplicar, a más tardar al 2023.	Definición e implementación de sistema de estadísticas de seguros para el público.	Rediseñar el sistema de estadísticas del mercado de seguros considerando las necesidades de las partes interesadas y las mejores prácticas aplicables, a finalizar en 2020.
Llevar al nivel de ampliamente observado los estándares del ICP 20 que resulten legalmente posibles de aplicar, a más tardar al 2023.	Registro de Hechos Relevantes.	Diseñar, desarrollar e implementar el registro de hechos relevantes por parte de las entidades supervisadas por la Superintendencia y su regulación correspondiente, finalizando en 2019

Por último, cabe indicar que la construcción de este portafolio de proyectos partió de la revisión del portafolio vigente, a mayo 2018, correspondiente al Plan Estratégico 2014-2018. Se evaluó los proyectos que estaban en ejecución, en particular, su fecha de finalización y si debían considerarse en el próximo plan. Se mantuvieron en el plan los siguientes proyectos en ejecución durante el 2018: el modelo de solvencia, sistema de estadísticas de seguros para el público, hechos relevantes, seguros inclusivos y el modelo de supervisión de conducta de mercado, por su parte, el proyecto sobre supervisión de intermediarios, detenido en el 2018, se retomará en el nuevo Plan Estratégico.

3. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Mediante la metodología descrita en el Anexo 6, se identificaron los riesgos que pueden afectar el logro del Plan Estratégico Institucional, tanto a nivel de estrategia como de objetivo, a continuación se presenta el resumen de los resultados por estrategia. Las principales categorías de riesgo[4] que se identificaron que eventualmente pueden afectar a todo el plan están relacionados con el recurso humano, tanto la disponibilidad de éste como sus competencias, los recursos financieros, las características del mercado de seguros local y los relacionados con la dirección de proyectos y la gestión estratégica. Otros que destacar, pero mencionados en menor medida son aquellos relacionados con el manejo del cambio y la comunicación.

En el cuadro 2 se identifican los riesgos en función de las estratégicas planteadas en el plan.

CUADRO 2.
SUGESE: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2013
RIESGOS IDENTIFICADOS

Tipo de riesgo identificado	Estrategias		
	1 Regulación y Supervisión	2 Organización	3 Divulgación
Competencias	X	X	X
Dirección del Proyecto	X	X	X
Disponibilidad de RRHH	X	X	X
Financieros	X	X	X
Manejo de cambio	X	X	
Recursos técnicos	X		X
Riesgo de Gestión Estratégica	X	X	
Riesgo de modelo	X		X
Riesgo legal			X
Comunicación	X	X	
Inconsistencia con políticas del BCCR		X	
Características del mercado local	X		

[4] *El 80% de los riesgos mencionados por los encuestados se relacionan con estas categorías de riesgo.*

ANEXO 1: RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO A MARZO 2018

1. Entorno Económico

El entorno económico internacional se distingue por la expectativa de reactivación, estabilidad en inflación, presiones al alza en las tasas de interés y estabilidad en los mercados financieros. Localmente se espera un aceleramiento del ritmo de crecimiento, siendo que el sector de servicios financieros y seguros será uno de los principales impulsores, mientras otros sectores importantes para esta reactivación serán actividades con un impacto directo y positivo sobre la actividad aseguradora (manufactura, construcción y comercio internacional, por ejemplo). Estas expectativas están sujetas al impacto de riesgos potenciales, principalmente la problemática del déficit fiscal para el mercado costarricense y el alto nivel de la deuda pública que se ha alcanzado.

En relación específicamente con el mercado de seguros, en el cuadro A1.1 se resumen los pronósticos 2018-2019 por área geográfica, planteados por organizaciones analistas del tema:

CUADRO A1.1
MERCADO ASEGURADOR:
PRONÓSTICOS 2018-2019 DE CRECIMIENTO POR ÁREA (%)

Agencia	Swiss Re Institute			Fitch Ratings	
Segmento	Global	Mercados Emergentes	América Latina	Centroamérica	Costa Rica
No Vida	3%	6-7%	3-4%	Positivo, no indica cifra	17%
Vida	4%	11-12%	3-4%		

Destaca la expectativa de un mercado en crecimiento, por la vinculación directa del sector asegurador con el ciclo económico (que se visualiza en fase expansiva como se explicó anteriormente), en particular en los mercados emergentes, así como tendencias al incremento de tarifas, al surgimiento de nuevas coberturas de negocio y a mejoras modestas en rentabilidad. También se reseña la criticidad de las tendencias alcistas en tasas de interés que se prevén para reactivar la industria aseguradora de vida y el reto que implica las tendencias regulatorias a la migración a esquemas de solvencia según riesgos, a un estándar mundial de capital y a la revisión de la metodología de riesgo sistémico.

Para el mercado centroamericano y en particular costarricense, las proyecciones resaltan como elemento positivo el dinamismo y solidez de la industria, tanto del sector globalmente como de las compañías en forma individual, así como la necesidad de mantener las tendencias a la mejora técnica y de ampliar penetración en líneas personales.

Finalmente, entre los factores críticos que se derivan de este entorno económico general, y para el sector de seguros, destacan los siguientes:

- Es necesario un seguimiento cercano de los pronósticos económicos, dada la vinculación directa del sector con el ciclo económico, pues la

expectativa actual de reactivación, local e internacional, está sujeta a riesgos de mediano plazo, en particular los relacionados con las finanzas públicas.

- Resulta de relevancia para Costa Rica el mantener los esfuerzos para la mejora operativa y el incremento en la penetración en seguros personales, para lo cual es necesario monitorear las presiones al alza sobre tasas de interés locales e internacionales por su impacto en la línea de Vida, y gestionar el impacto potencial del cambio climático y los costos crecientes de la atención médica, sobre el nivel de reclamos y el resultado técnico que enfrenta la industria.

- Resultan críticas las tendencias en mercados aseguradoras más maduros, que finalmente impactarán al sector en Costa Rica, en particular el alineamiento en los regímenes de solvencia que promueve la IAIS; los temas relacionados con *insurtech* , nuevos canales de comercialización y la digitalización del seguro, así como nuevas coberturas asociadas (riesgos cibernéticos).

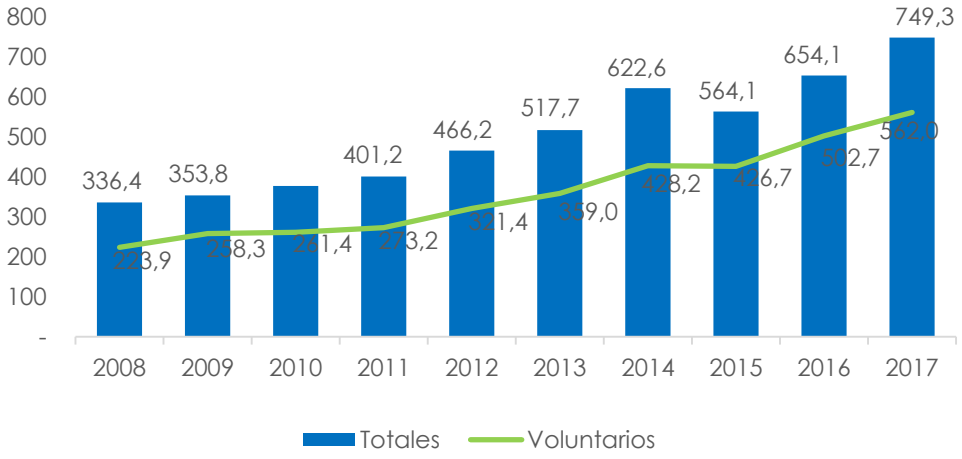
- El proceso de adhesión a la OCDE, que conllevará retos en materia de regulación y supervisión, para ajustarse a estas tendencias, que caracterizan a los mercados que pertenecen a esa Organización.

- Las eventuales restricciones presupuestarias, originadas en la situación fiscal, podría impactar los proyectos y actividades a ejecutar por la Superintendencia en el próximo quinquenio.

2. Situación del mercado de seguros

Los ingresos por primas totales aumentaron en 123% y en 151% al considerar solo los seguros voluntarios (excluidos los obligatorios de riesgos del trabajo y automotor), del cierre del 2008 a 2017, para cerrar en ese último año en ¢749,3 mil millones. Ese crecimiento, anualizado, fue de 9% para el mercado total y 11% para el mercado de seguros voluntarios, razones significativamente superiores a la de los principales indicadores de precios y producción del país. Excepto por el año 2015, la tendencia de crecimiento fue sostenida.

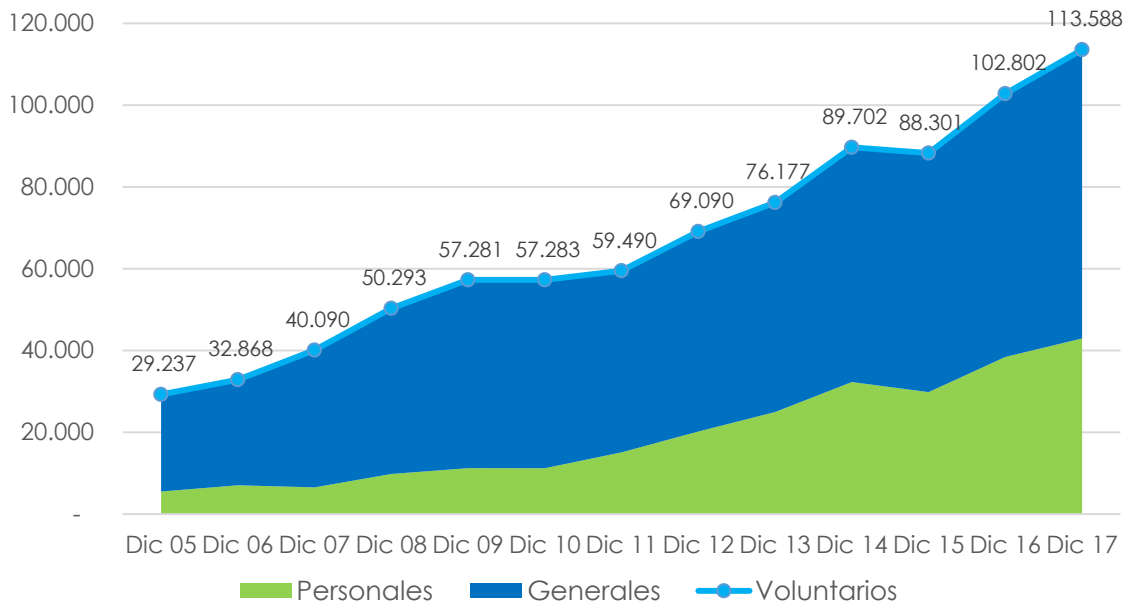
GRÁFICO A-1.1
SUGESE: INGRESOS POR PRIMAS TOTALES Y DE SEGUROS VOLUNTARIOS
MILES DE MILLONES DE COLONES



El comportamiento anterior se tradujo en un incremento en la prima per cápita en colones (densidad del seguro), la cual se duplicó desde el momento de la apertura hasta el 2017, hecho particularmente liderado por el crecimiento de 126% en la densidad de los seguros voluntarios. El crecimiento anualizado fue de 8% para la densidad total, 5% en los seguros obligatorios y 9% en los seguros voluntarios.

En el caso de los seguros voluntarios, su dinámica se explica principalmente por el crecimiento de los seguros personales (338% de incremento en el periodo y 18% anualizado). Por su parte, los seguros generales crecieron 74% en todo el periodo (6% anualizado).

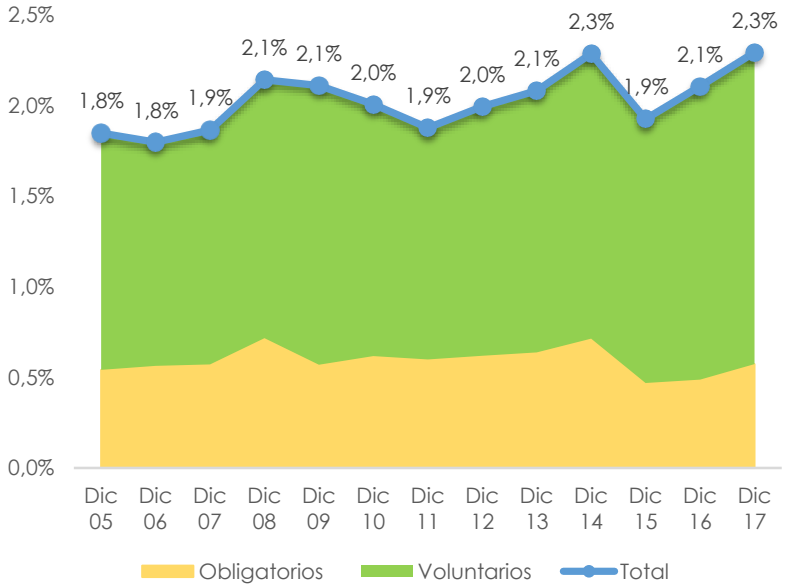
GRÁFICO A-1. 2
SUGESE: PRIMAS PER CÁPITA (COLONES POR PERSONA)
POR CATEGORÍA DE SEGUROS VOLUNTARIOS

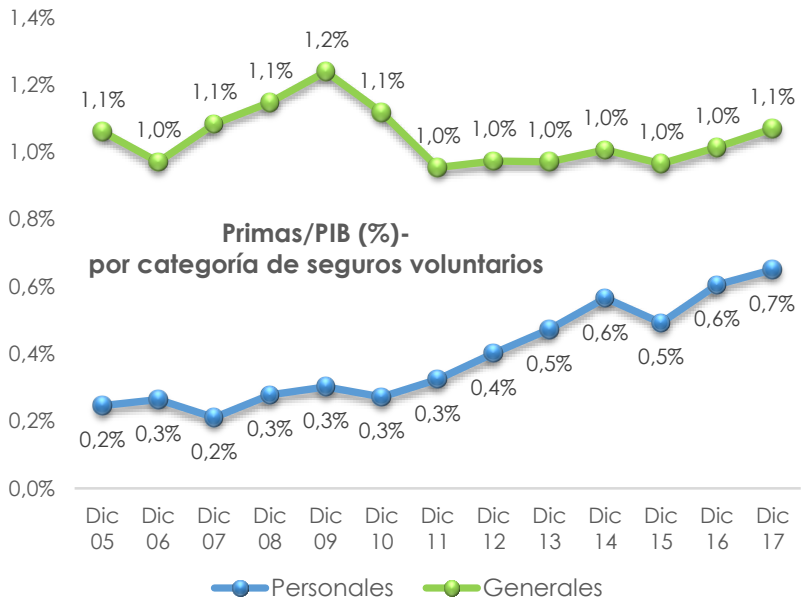


Por otra parte, la razón de ingresos por primas respecto al PIB (penetración del seguro), del 2008 al 2017, aumentó 0,2 puntos porcentuales (p.p.) en ese mismo periodo a nivel total, dado un incremento de 0,3 p.p. en los seguros voluntarios.

Asimismo, en los seguros voluntarios, el conductor de ese aumento fueron los seguros personales, pues la penetración de los seguros generales se redujo.

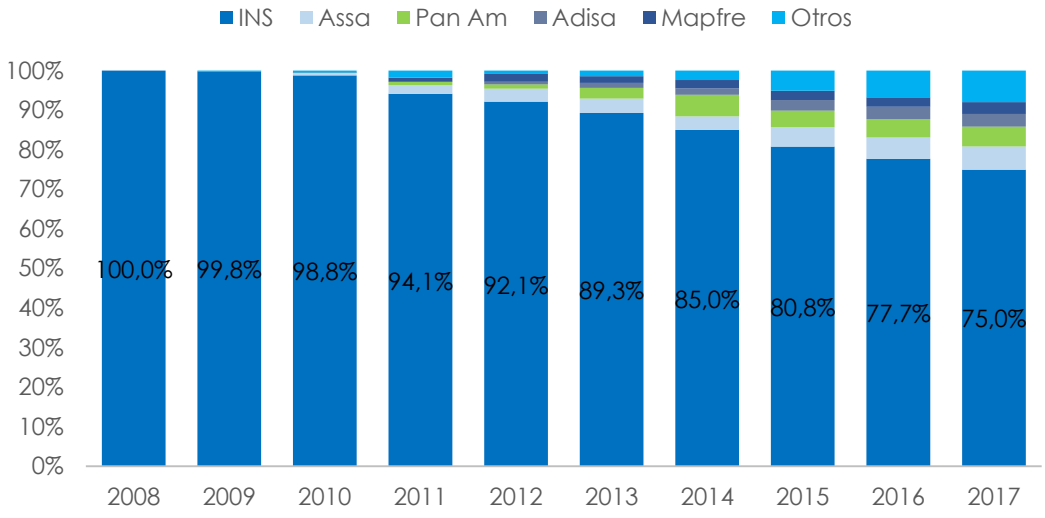
GRÁFICO A-1.3
SUGESE: PENETRACIÓN DEL SEGURO (PRIMAS / PIB)





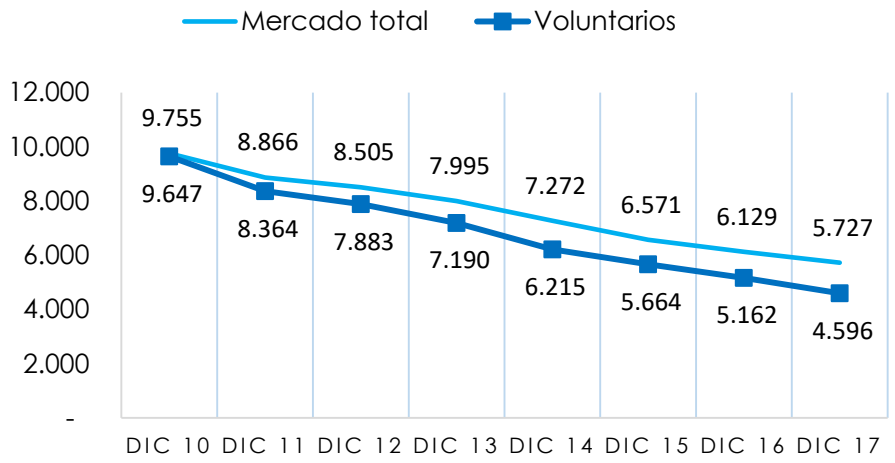
En ese mismo periodo, la participación del INS en el mercado total disminuyó en 25 p.p. y en 33,4 p.p. en el mercado voluntario; no obstante, como tendencia, ingresos por primas del Instituto fueron crecientes en ese periodo, de forma tal que, tanto para el total como para seguros voluntarios, el crecimiento del 2008 al 2017 de sus primas fue de 67%. Las principales cuatro empresas privadas se han mantenido, como grupo, sin variación desde el 2012, pero ganando participación en forma sostenida, estas son: ASSA Compañía de Seguros, Panamerican Life Insurance de Costa Rica, Aseguradora del Istmo (ADISA) y Mapfre Seguros Costa Rica.

GRÁFICO A-1.4
SUGESE: ESTRUCTURA DEL MERCADO TOTAL

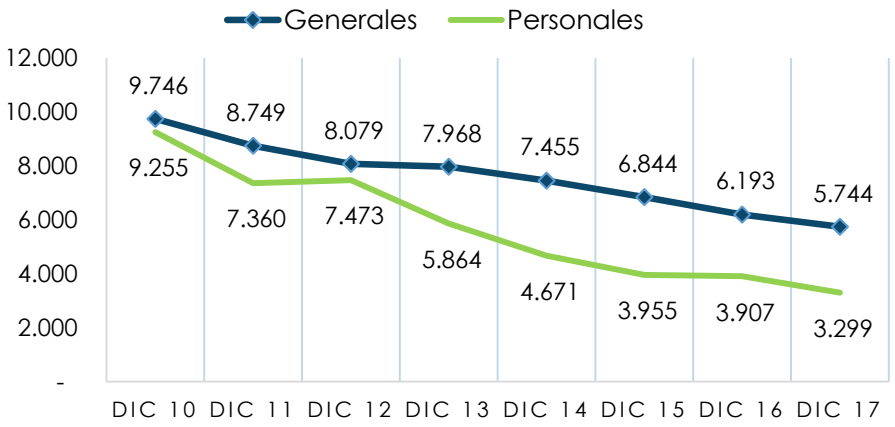


Es importante mencionar que, de acuerdo con el Índice de Herfindahl[5], el nivel de concentración de mercado se ha reducido en 43% para el mercado total y en 54% para los seguros voluntarios desde el momento de la apertura y hasta el 2017.

GRÁFICO A-1.5
SUGESE: ÍNDICE HERFINDAHL



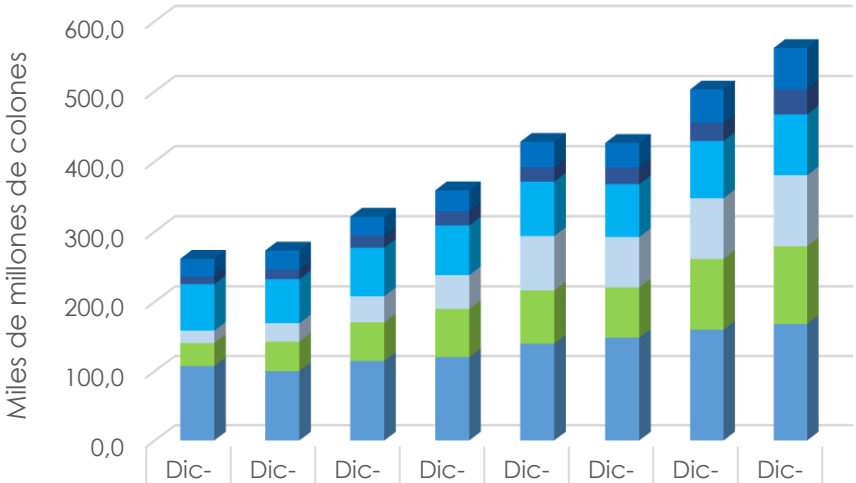
POR CATEGORÍA SEGUROS VOLUNTARIOS



Para ese mismo periodo, dentro de los seguros voluntarios, el nivel de concentración de mercado disminuyó en 67% para la categoría de seguros personales y en 43% para la categoría de seguros generales.

[5] *El Índice de Herfindahl o Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) es un indicador para medir la concentración económica de un mercado, o bien, la falta de competencia en un sistema económico. Un índice elevado se interpreta como un mercado muy concentrado y poco competitivo, de hecho el nivel máximo del índice (10.000) es representativo de una situación de monopolio. Cuando el índice tiende a cero refleja un mercado más competitivo.*

GRÁFICO A-1-6
SUGESE: ESTRUCTURA DEL MERCADO POR RAMO



	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Dic-15	Dic-16	Dic-17
Otros	25,3	27,4	26,8	30,1	36,5	35,1	47,5	58,8
Otros daños a los bienes	10,8	13,4	17,5	19,9	20,2	23,8	25,8	35,8
Incendio y Líneas Aliadas	66,8	63,2	69,2	70,9	77,7	75,3	81,8	86,9
Accidentes y salud	17,9	26,8	37,5	48,2	77,5	71,9	86,6	101,3
Vida	33,2	42,4	55,5	69,6	76,6	72,2	101,3	111,2
Automóviles	107,3	99,9	114,9	120,2	139,7	148,4	159,7	168,0

Finalmente, los ramos principales de seguros voluntarios se han mantenido invariables, pero es claro que los propios de la categoría de seguros personales (vida, accidentes y salud) han aumentado significativamente su peso.

Así las cosas, el mayor reto del sector asegurador en los próximos años, consiste en incrementar la penetración y la inclusión, principalmente en las líneas de seguros personales en las cuales existe mayor brecha de cobertura y el desarrollo de canales de distribución no tradicionales que permitan a los consumidores un mayor acceso a estos productos.

3. Entorno Político y Legal

De este análisis se obtuvieron los siguientes hallazgos, a los cuales debe darse seguimiento por su potencial efecto en la ejecución de los planes de la Superintendencia:

- Están en desarrollo algunos proyectos de ley que pueden incidir directa o indirectamente en las competencias o funciones de la Superintendencia y también en el desarrollo del mercado de seguros, algunos de ellos están en la corriente legislativa y otros no.

- El Plan Nacional de Desarrollo vigente concluye en diciembre de 2018 y se está a la espera de la definición de un nuevo plan para el próximo cuatrienio, el cual será comunicado al finalizar el año 2018. El plan vigente incluyó como meta para la supervisión financiera la aplicación

de la supervisión basada en riesgos, meta que para el periodo ya fue cumplida por la Sugese.

- Sobre la posición del CONASSIF, Junta Directiva del BCCR y otras superintendencias en relación a temas de supervisión, existe un alineamiento de las políticas estratégicas dictadas por el CONASSIF con los pilares estratégicos que ha seguido la Sugese en los últimos años. A la fecha de elaboración de este plan el BCCR no había elaborado su plan estratégico, pues el vigente también vence en el 2018, por lo que es necesario considerar el tema en futuras revisiones de los planes de SUGESE, a efectos de lograr un adecuado alineamiento entre estrategias y objetivos de ambas Instituciones.

- Sobre la evaluación de cumplimiento de los estándares de IAIS, se tiene que a diciembre de 2017, existen 6 principios observados; 14 ampliamente observados y 6 parcialmente observados. Estos resultados, aunque son muy positivos, no deben llevar a la superintendencia a un conformismo, razón por la cual, deben servir de aliciente para imponerse nuevas metas en esta materia.

4. Tendencias de supervisión

Para conocer las tendencia recientes de supervisión fueron revisados los planteamientos de la Asociación Internacional de Supervisores de seguros, la Organización para el Comercio y Desarrollo Económico (OCDE) y los supervisores de otras jurisdicciones y también lo que se hace en las otras superintendencias locales, así como el informe del informe de Revisión de la Estabilidad del Sistema Financiero de Costa Rica (FSSR), elaborado por el Fondo Monetario Internacional, lo que permitió identificar los temas que, internacionalmente, concentran la atención de los reguladores en materia de regulación y en la definición del modelo para supervisar la actividad aseguradora. Los principales hallazgos de esa revisión son los siguientes:

- Desde el punto de vista de supervisión, la migración de la supervisión de cumplimiento hacia la supervisión basada en riesgo, continúa siendo prioridad en muchas jurisdicciones.

- La interrelación entre los subsectores del mercado financiero, obliga a los supervisores de seguros a vigilar las tendencias regulatorias de los otros subsectores, a efecto de medir los efectos que las decisiones en banca, pensiones y el mercado de capitales puedan tener en la estabilidad y el giro de negocio de las empresas de seguros.

- En general, los temas que en la actualidad concentran los esfuerzos regulatorios a nivel internacional, han sido tratados por la superintendencia en la normativa que, durante los últimos dos años, ha aprobado el CONASSIF, sin embargo, en necesario dar seguimiento a la implementación de esas normas con el propósito de lograr su consolidación.

- *Own Risk Solvency Assessment* (ORSA) y Big Data, son temas que requieren un abordaje regulatorio que puede ser incluido en el portafolio de desarrollos normativos de la Superintendencia. En materia contable debe tenerse presente la emisión de la Norma de Información Financiera sobre el Contrato de Seguros (NIFF 17), la cual entrará en vigencia en el 2017.

- Si bien la superintendencia trabaja en desarrollar normas para fortalecer la disciplina de mercado, la tendencia es llevar el tema al campo la supervisión, lo cual puede requerir el desarrollo de una estrategia.

- A diferentes velocidades, y con algunas diferencias conceptuales, las cuatro superintendencias avanzan en la dirección de adoptar un modelo de supervisión basado en riesgos. Además, existen temas comunes a las 4 superintendencias que obligan al trabajo conjunto de revisión y emisión normativa. Entre los que se encuentran en desarrollo, merece una especial atención la emisión de Reglamento de Información Financiera, el cual exige ajustes adicionales en otras normas vigentes para las entidades aseguradoras.

- Es necesario, a efecto de lograr un verdadero enfoque prospectivo de supervisión, incorporar, en las herramientas prudenciales de seguimientos, las valoraciones en escenarios de estrés.

- El reaseguro es un elemento crítico que debe abordarse desde la regulación con un enfoque de gestión de riesgos.

5. Ambiente de Control interno

Se revisó el sistema de control interno vigente en la superintendencia y se determinaron como los principales hallazgos los siguientes, para considerar en la planificación:

- El Sistema de Gestión de Calidad permite mediante sus herramientas la evaluación de su sistema, generando acciones de mejora continua, tendientes a su perfeccionamiento.
- El ejercicio de Evaluación del Alineamiento Estratégico y Ajuste Táctico, permite a la organización mantener su enfoque sobre los objetivos estratégicos.
- Las auditorías de calidad y de valoración de riesgos así como los diferentes elementos definidos por el Sistema de Gestión de Calidad, han cumplido con el objetivo de identificar oportunidades de mejora que ayuden a optimizar la gestión de la organización.
- La revisión documental constante le permite a la Sugese contar con procesos, políticas y procedimientos actualizados y congruentes con la evolución de la organización y del mercado de seguros.
- Mediante el Sistema de Gestión de Calidad la Sugese se asegura de cumplir con lo establecido en la Ley de Control Interno.

- El mejoramiento de sistema de control interno debe ligarse a las mejoras que promueva el BCCR al respecto, por lo que es necesario dar seguimiento a los proyectos relacionados con el tema.

ANEXO 2: MATRIZ DE VALOR

Parte interesada (Stakeholder)	¿Qué? (valores)	¿Por qué? Necesidades	¿Cómo? Entregables	¿Cuándo?
Consumidores de seguros	Confianza, compromiso, seguridad, transparencia, confidencialidad, respeto, empatía, eficiencia, eficacia,	Mejora continua, enfoque al cliente, protección, atención, formación, oportunidad, trato justo, información	Información, respuestas, documentos, estadísticas, servicios, actividades educativas, registros, campañas informativas, acciones	Permanente, según plazo establecido en lo aplicable
Supervisados	Transparencia, equidad, confianza, confidencialidad, respeto, integridad, mejora continua, profesionalismo, claridad, diálogo, objetividad	Oportunidad, orientación, atención, seguridad jurídica, retroalimentación, información, , confidencialidad, eficiencia	Información, servicios, normativa, documentos, supervisión, informes, reuniones, capacitaciones	Permanente y según demanda
CONASIFF	Confiabilidad, pro actividad, transparencia, eficiencia, integridad, compromiso, ética	Mejora continua, profesionalismo, asesoría, supervisión efectiva, información, coordinación entre superintendencias, pensamiento estratégico	Información, propuestas, planes de acción, informes,	Permanente y según demanda
Entidades de Control	Transparencia, integridad, pro actividad, probidad, confiabilidad, claridad, ética	Oportunidad, rendición de cuentas, información	Información, documentos, planes de acción,	Periódicos y según demanda
GAFI e ICD	Transparencia, confiabilidad, confidencialidad, claridad, ética, pro actividad, eficiencia	Oportunidad, profesionalismo, cooperación, información	Informes, reuniones, supervisión, planes de acción	Periódicos y según demanda
Organismos Internacionales	Transparencia, colaboración, claridad, compromiso, capacidad técnica, ética , confiabilidad, pertinencia, eficiencia y pro actividad	Oportunidad, profesionalismo, cooperación, comunicación, información, retroalimentación	Informes, reuniones, planes de acción, información, cuestionarios	Periódicos y según demanda

Parte interesada (Stakeholder)	¿Qué? (valores)	¿Por qué? Necesidades	¿Cómo? Entregables	¿Cuándo?
Medios de Comunicación	Transparencia, claridad, calidad, respeto, pro actividad, confiabilidad, pertinencia	Oportunidad, profesionalismo, atención, consultas, orientación, información, capacitación	Información, informes, conferencias de prensa, talleres, reuniones, entrevistas, estadísticas, redes sociales, sitio web	Permanente y según demanda
BCCR	Trabajo en equipo, colaboración, eficiencia, transparencia, ética, integridad, confidencialidad, claridad	Cooperación, oportunidad, comunicación, profesionalismo, información, requerimientos claros, planeación, recursos	Información, informes, proyectos, planes, estadísticas	Periódico y según demanda
Funcionarios de Sugese	Respeto, liderazgo, transparencia, ética, equidad, compromiso, discreción, estabilidad, motivación,	trabajo en equipo, colaboración, comunicación, capacitación, buen clima organizacional, información, priorización	Actividades de formación, reuniones, informes, recursos, infraestructura	permanente
Otras superintendencias	Transparencia, confiabilidad, integridad, compromiso, eficiencia, colaboración, liderazgo, ética, pro actividad	Cooperación, coordinación, oportunidad, comunicación, trabajo en equipo, información, propuestas, proyectos, análisis	Información, reuniones, informes, , estadísticas, supervisión conjunta	Permanente y según demanda.
Supervisores de otras jurisdicciones	Transparencia, confidencialidad, integridad, discreción, pro actividad	Colaboración, oportunidad, trabajo en equipo	Informes, información, acuerdos de intercambio de información, supervisión conjunta	Según demanda
Comisión Nacional del Consumidor	Transparencia, confidencialidad, claridad, colaboración, trabajo en equipo	Oportunidad, cooperación, comunicación, información, consultas, coordinación	Informes, reuniones, documentos de respuesta	Según demanda
Poder Judicial	Transparencia, confidencialidad, claridad, ética, capacidad técnica, confiabilidad	Oportunidad, cooperación, profesionalismo, atención,	Información, informes, capacitación	Según demanda
Gobierno	Transparencia, confidencialidad, claridad,	Oportunidad, cooperación, profesionalismo, atención, asesoría	Información, informes, capacitación, proyectos, reuniones y estadísticas	Periódico y según demanda

Parte interesada (Stakeholder)	¿Qué? (valores)	¿Por qué? Necesidades	¿Cómo? Entregables	¿Cuándo?
	ética, capacidad técnica, confiabilidad			
Otros usuarios	Confianza, compromiso, transparencia, respeto, claridad, calidad	Oportunidad, profesionalismo, enfoque al cliente, atención, formación, información, servicio	Información, capacitación, informes, servicios, respuestas, estadísticas, documentos informativos	Periódico y según demanda

ANEXO 3: INTEGRACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

	Estrategias	No	Descripción	Métrica	Indicador		Metas anuales				
						Metas	2019	2020	2021	2022	2023
1	**Regulación y Supervisión:** Acentuar (profundizar) la aplicación de buenas prácticas internacionales.	1.1	Actualizar el modelo de Suficiencia Patrimonial con base en Riesgos en un plazo de cinco años	Avance en la actualización del modelo	Pruebas del Modelo Realizadas/Pruebas del Modelo Planificaficas	100%	0%	25%	75%	100%	100%
	Regulación y Supervisión: Acentuar (profundizar) la aplicación de buenas prácticas internacionales.	1.2	Diseñar y probar el modelo de supervisión de conducta de mercado en un 100% de las entidades incluidas en el plan piloto al 2023.	Entidades con modelo implementado	Entidades implementadas / Entidades del Plan Pliloto (nota: asume 3 entidades en plan piloto, criterio comportamiento)	100%	0%	33%	66%	100%	100%
	Regulación y Supervisión: Acentuar (profundizar) la aplicación de buenas prácticas internacionales.	1.3	Implementar el modelo de supervisión de intermediarios en un 100% de las entidades incluidas en el plan piloto al 2023	Entidades con modelo implementado	Entidades implementadas / Entidades del Plan Pliloto (nota: las entidades son 2 corredoras y 2 sociedades agencia implementación por tamaño)	100%	0%	33%	66%	100%	
	Regulación y Supervisión: Acentuar (profundizar) la aplicación de buenas prácticas internacionales.	1.4	Implementar un procedimiento que permita la revisión permanente de la normativa vigente en un plazo de un año.	Normativas revisadas	Normativas revisadas / 8 normativas vigentes	100%	0%	25%	50%	75%	100%
2	**Organización:** Impulsar la mejora continua de la organización.	2.1	Contar con un modelo para gestionar talento humano para cumplir con los objetivos de la Superintendencia, en un plazo máximo de tres años	1.Puestos incorporados en el modelo de gestión de competencias.	1.Puestos incorporados en modelo / total de puestos	100%	25%	100%	100%	100%	100%

	Estrategias	No	Descripción	Métrica	Indicador		Metas anuales				
						Metas	2019	2020	2021	2022	2023
	Organización: Impulsar la mejora continua de la organización.	2.2	Contar con un modelo para gestionar talento humano para cumplir con los objetivos de la Superintendencia, en un plazo máximo de tres años	2.Personas incorpadas en el modelo de gestión de competencias.	2.Personas incorporadas en el modelo / Total de personas	100%	0%	0%	100%	100%	100%
	Organización: Impulsar la mejora continua de la organización.	2.3	Actualizar el sistema de gestión por procesos de la Sugese de acuerdo con las características de la Institución para el año 2023.	3. Pprocesos actualizados	3.Proceso actualizados /total de procesos (peso 33,3%)	100%	0%	0%	30%	60%	100%
	Organización: Impulsar la mejora continua de la organización.	2.4	Lograr una comunicación eficaz a lo interno de la Sugese en un plazo de un año	4.Procesos con la herramienta de comunicación	4.Procesos con herramienta de comunicación / total de procesos (peso 33,3%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3	**Divulgación:** Facilitar el conocimiento del mercado de seguros al consumidor y partes interesadas.	3.1	Llevar al nivel de ampliamente observado los estándares del ICP 20 que resulten legalmente posibles de aplicar, a más tardar al 2023.	Estándares Ampliamente Observados u Observados	Estándares ampliamente observados u observados / estándares identificados en el alcance del proyecto	100%	0%	20%	20%	20%	100%

ANEXO 4: FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

ESTRATEGIAS		No	Objetivos	Nombre del Factor Crítico del Éxito	Descripción
1	Regulación y Supervisión: Acentuar (profundizar) la aplicación de buenas prácticas internacionales.	1,1	Actualizar el modelo de Suficiencia Patrimonial con base en Riesgos en un plazo de cinco años	Asesoría Especializada	Contar con asesoría externa que apoye el desarrollo de los proyectos
				Talento Humano	Contar con talento humano suficiente y con las competencias necesarias
				Gestión Portafolio	Adecuada gestión del portafolio de proyectos
				Influencia positiva partes interesadas	Logra influencia positiva y apoyo de partes interesadas
				Conocimiento del mercado	Profundizar en el conocimiento detallado del mercado de seguros
				Factores externos	Eventos o incidentes originados en factores externos que demanden recursos de la Institución
		1,2	Implementar el modelo de supervisión de conducta de mercado en un 100% de las entidades incluidas en el plan piloto al 2023.	Gestión Portafolio	Adecuada gestión del portafolio de proyectos
				Influencia positiva partes interesadas	Logra influencia positiva y apoyo de partes interesadas
				Factores externos	Eventos o incidentes originados en factores externos que demanden recursos de la Institución
		1,3	Implementar el modelo de supervisión de intermediarios en un 100% de las entidades incluidas en el plan piloto al 2023	Talento Humano	Contar con talento humano suficiente y con las competencias necesarias
				Gestión Portafolio	Adecuada gestión del portafolio de proyectos
				Influencia positiva partes interesadas	Logra influencia positiva y apoyo de partes interesadas
				Factores externos	Eventos o incidentes originados en factores externos que demanden recursos de la Institución
		1,4	Implementar un procedimiento que permita la revisión permanente de la normativa vigente en un plazo de un año.	Talento Humano	Contar con talento humano suficiente y con las competencias necesarias
				Influencia positiva partes interesadas	Logra influencia positiva y apoyo de partes interesadas
				Gestión Portafolio	Adecuada gestión del portafolio de proyectos
				Factores externos	Eventos o incidentes originados en factores externos que demanden recursos de la Institución

ESTRATEGIAS		No	Objetivos	Nombre del Factor Crítico del Éxito	Descripción
2	Organización: Impulsar la mejora continua de la organización.	2,1	Contar con un modelo para gestionar talento humano, para cumplir con los objetivos de la Superintendencia, en un plazo máximo de tres años.	Gestión Portafolio	Adecuada gestión del portafolio de proyectos
				Recursos financieros	Contar con apoyo de BCCR y recursos financieros suficientes
				Liderazgo	Participación de alta gerencia de la Sugese
				Condiciones del talento humano	Competencias, cultura y clima organizacional que facilite la ejecución del PEI
				Relación autoridades	Relación con autoridades competentes
				Factores externos	Eventos o incidentes originados en factores externos que demanden recursos de la Institución
		2.2	Actualizar el sistema de gestión por procesos de la SUGESE de acuerdo con las características de la Institución para el año 2023.	Gestión Portafolio	Adecuada gestión del portafolio de proyectos
				Recursos financieros	Contar con apoyo de BCCR y recursos financieros suficientes
				Liderazgo	Participación de alta gerencia de la Sugese
				Condiciones del talento humano	Competencias, cultura y clima organizacional que facilite la ejecución del PEI
				Relación autoridades	Relación con autoridades competentes
				Factores externos	Eventos o incidentes originados en factores externos que demanden recursos de la Institución
		2.3	Lograr una comunicación eficaz a lo interno de la Sugese en un plazo de un año.	Gestión Portafolio	Adecuada gestión del portafolio de proyectos
				Liderazgo	Participación de alta gerencia de la Sugese
				Condiciones del talento humano	Competencias, cultura y clima organizacional que facilite la ejecución del PEI
3	Divulgación: Facilitar el conocimiento del mercado de seguros al consumidor y partes interesadas.	3,1	Llevar al nivel de ampliamente observado los estándares del ICP 20 que resulten legalmente posibles de aplicar, a más tardar al 2023.	Tecnología	Contar con recursos tecnológicos suficientes y adecuados.
				Talento Humano	Contar con talento humano suficiente y con las competencias necesarias
				Gestión Portafolio	Adecuada gestión del portafolio de proyectos
				Conocimiento del mercado	Profundizar en el conocimiento detallado del mercado de seguros
				Factores externos	Eventos o incidentes originados en factores externos que demanden recursos de la Institución

ANEXO 5: COMPETENCIAS

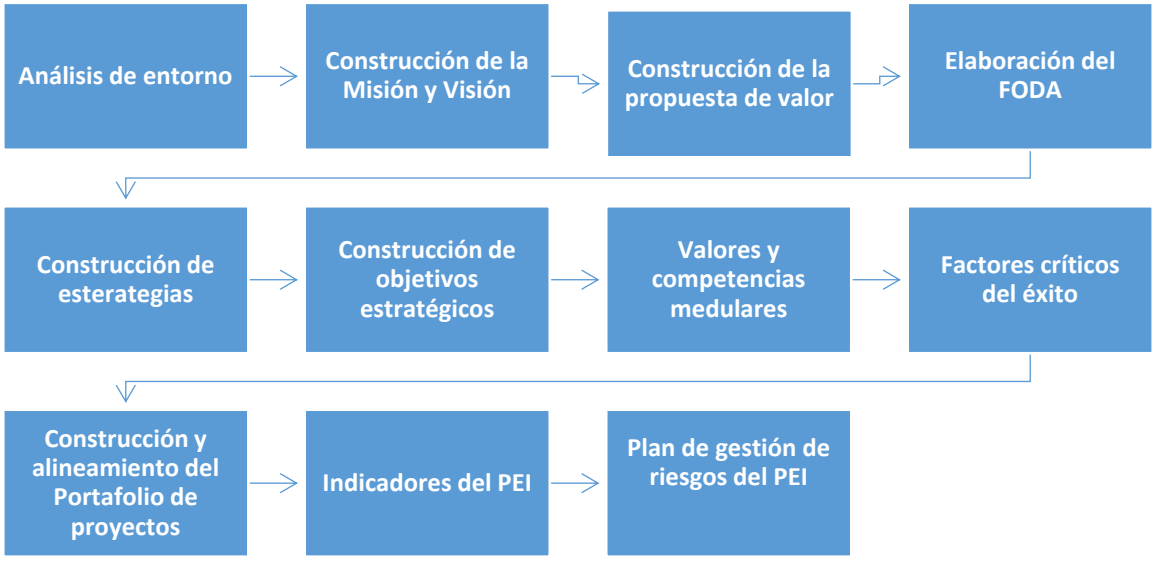
Competencia	1	2	3	4	5
Comunicación	Posee habilidad para expresar ideas y comunicarse adecuadamente de forma verbal y escrita.	Posee habilidad para expresar ideas, comunicarse de manera directa, ágil y oportuna y percibir adecuadamente lo que se comunica.	Comunica oportunamente la información necesaria para el desempeño exitoso del puesto asignado. Posee la habilidad de escuchar atentamente, explicar y presentar ideas en forma oral y escrita de manera clara, directa y precisa. **ACTUAL**	Comunica a sus colaboradores oportunamente la información necesaria para el desempeño exitoso del puesto asignado. Transmite información inherente a estrategias institucionales, objetivos y metas del área, departamento o división relativas a productos y servicios. Retroalimenta e incentiva a los colaboradores en su desempeño laboral, brinda oportunidades de mejora y da seguimiento a los logros alcanzados. Escucha atentamente, explica y transmite ideas de forma oral y escrita de modo claro, asertivo y convincente. **DESEADO**	Posee habilidades para brindar información relevante y oportuna relativa a políticas y planes institucionales requeridos para el logro de las metas de la división, departamento o área, en forma individual o grupal. Posee la habilidad de retroalimentar a sus colaboradores en su desempeño laboral y dar seguimiento a las metas alcanzadas. Incluye la habilidad de escuchar atentamente, explica y transmite ideas en forma oral y escrita de manera clara, asertiva, lógica y convincente.
Sentido crítico	Logra identificar oportunidades de mejora relacionados con su proceso.	Identifica oportunidades de mejora inherentes a su proceso y las comunica de manera oportuna.	Estudia proyectos, procesos y logra detectar las situaciones que requieren mejora. Incluye la habilidad de tomar decisiones orientadas al fortalecimiento de las limitaciones detectadas.	Analiza proyectos, procesos y logra detectar las situaciones que requieren mejora. Incluye la capacidad de tomar decisiones y hacer recomendaciones de forma objetiva en procura del cumplimiento de las metas institucionales. **ACTUAL**	Evalúa proyectos, procesos, situaciones complejas que involucran a la organización, identificando limitaciones. Detecta la información relevante que le permite realizar el análisis respectivo. Involucra la habilidad de tomar decisiones y hacer recomendaciones objetivas orientadas al cumplimiento de las metas institucionales. **DESEADO**
Negociación	Expresa sus puntos de vista, escucha el criterio de otros e intenta llegar al consenso.	Sabe expresar sus puntos de vista, escuchar y respetar el criterio de los demás, analizar y ceder.	Posee habilidad para expresar sus puntos de vista, escuchar atentamente a sus interlocutores, respetar el criterio de los demás y llegar a un consenso. **ACTUAL**	Expone y fundamenta de manera clara y precisa sus ideas y planes, con capacidad para manejar desacuerdos, llegar al consenso, con resultados positivos para las partes involucradas.	Posee habilidad para proponer y defender ideas o planes de trabajo, es convincente, abierto a otros criterios y con capacidad para tomar decisiones. Es capaz de comunicar con claridad y precisión sus ideas con el objetivo de obtener resultados positivos para la institución. **DESEADO**

Competencia	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	Posee la disposición de colaborar con otros para la consecución de metas comunes.	Participa en los equipos de trabajo de su proceso con actitud responsable y de compromiso, para el logro de objetivos y metas propuestas.	Promueve la participación grupal de los miembros de su área con actitud responsable y de compromiso. **ACTUAL**	Conforma, promueve e incentiva equipos de trabajo, delegando con responsabilidad a los integrantes de cada proceso las metas y objetivos, los incentiva a trabajar. Participa en la toma de decisiones y manejo de desacuerdos.	Posee la habilidad para conformar, motivar y lograr sinergia en los equipos de trabajo de la institución para el logro eficaz de los proyectos asignados. Identifica necesidades y toma en cuenta las habilidades de los integrantes del equipo delegando responsabilidades en función de ellas. Reduce las tensiones y concilia desacuerdos. **DESEADO**
Organización del trabajo	Cumple de manera responsable con el plan de trabajo inherente al puesto asignado.	Cumple con las metas y objetivos planteados en su dependencia. Fomenta prácticas relativas al orden y archivo de la información. Vela por la sistematización de la información para la disponibilidad de esta.	Organiza el trabajo inherente a su proceso cumpliendo oportunamente con las metas establecidas. Utiliza adecuadamente la información y los recursos a su cargo. **ACTUAL**	Posee habilidades para distribuir, organizar y administrar las tareas inherentes a los procesos de su dependencia de manera oportuna, con el propósito de lograr los objetivos y metas planteadas. Propone sistemas novedosos de recopilación y almacenamiento de los recursos e información.	Posee habilidad para distribuir, organizar, administrar y promover el recurso humano y las tareas inherentes a los procesos de su dependencia de manera oportuna, orientados al logro de las metas y objetivos planteados. Respalda metodologías y procedimientos. Supervisa el manejo, ubicación y respaldo de la información con el propósito de lograr su oportuna localización que permita una eficaz toma de decisiones. **DESEADO**

ANEXO 6. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN

El proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional de la SUGESE se guía por el procedimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, P PLA 01 Gestión Estratégica y las instrucciones relacionadas. El proceso para la elaboración del Plan para el periodo 2019-2023 constó de las siguientes etapas, las que se ejecutaron en talleres que se describen seguidamente:

GRÁFICO A-6.1
SUGESE: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2013
ETAPAS EJERCICIO ESTRATÉGICO



Taller 1:

De acuerdo con lo dispuesto en el procedimiento P PLA 01 Gestión Estratégica, en la elaboración del plan se debe tomar en cuenta el Análisis del Entorno y Situación Actual de las Entidades Supervisadas, así como cualquier otra información que pueda incidir en el quehacer de la Superintendencia. En este caso se prepararon cinco documentos de análisis del entorno económico, político y legal, situación de las entidades, situación del control interno de la Superintendencia y tendencias de supervisión[6].

Adicionalmente se consideró, lo acordado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) en el artículo 5 del acta de la sesión 1304-2016, celebrada el 20 de diciembre del 2016, sobre el plan estratégico del Consejo y lo acordado mediante el artículo

[6] *Las conclusiones y recomendaciones de estos informes se presentan en el Anexo 1, así como los vínculos a los documentos completos.*

11 del acta de la sesión 1412-2018, celebrada el 24 de abril de 2018, en relación con la actualización de la planeación estratégica de cada superintendencia.

Los resultados de estos análisis fueron presentados en una plenaria (Superintendente, Directores de división, coordinadores y otros convocados), en la cual se analizaron los resultados de las presentaciones, se propusieron factores críticos derivados del análisis del entorno y su impacto en el plan estratégico. Luego se validaron los resultados del análisis de entorno y se efectuó la priorización de los factores externos de impacto.

En esa misma sesión se elaboró, por consenso la **misión y la visión** de la entidad, la cual fue validada por medio de un formulario que se remitió a todo el personal de la Sugese por medio de una encuesta anónima de percepción. Vale mencionar que la misión y visión de la Sugese muestra correspondencia y está alineada con la visión, misión y los objetivos estratégicos aprobados en el Plan Estratégico del Sistema de Supervisión Financiera del CONASSIF.

Taller 2

Se actualizó la **propuesta de valor de la organización** y el valor público de la Sugese para el periodo de planeación. En este análisis se incluyó el análisis de las partes interesadas o *stakeholders*. En la identificación de los *stakeholders* de la Sugese se establecieron grupos de interés y se clasificaron de acuerdo a su influencia, papel de *jugadores clave* y afectados. Luego se realizó un análisis funcional para determinar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, traduciéndolas en beneficios esperados.

Tomando en cuenta las necesidades y expectativas de estos *stakeholders* se elaboró una matriz de valor y de ahí una propuesta de valor que resume el valor que ofrece la organización y que sea percibido por la mayoría de los *stakeholders* de forma positiva y atractiva. Luego, esta propuesta fue validada contra un cuestionario sobre atributos de una propuesta de valor.

Talleres 3, 4, 5, 6 y 7

En estos talleres se elaboraron los FODA de las Divisiones o Departamentos, es decir se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada área funcional de la Sugese y las iniciativas que deberían ser tomadas en cuenta para lograr los retos de la organización, desde la perspectiva de cada dependencia de la Institución. Además, en estos talleres se validaron nuevamente las propuestas de Visión y Misión desde la óptica de cada área y la opinión personal de cada funcionario. El objetivo de realizar este ejercicio por Dependencia consistió en enriquecer los contenidos, lograr compromiso y pertenencia de los funcionarios de la Institución, así como validar el entendimiento de los resultados de los talleres previos de Visión, Misión y Propuesta de Valor.

Luego, para integrar el FODA de las Direcciones en un FODA de la organización se requirió un proceso de análisis y de consolidación. Así, en sesión plenaria se analizaron los resultados de los FODA de cada división y se sintetizó en el **FODA de la organización**. Este ejercicio brindó los insumos para construir las estrategias sobre la base de la negociación de consenso de un FODA actualizado.

Taller 7

En esta oportunidad se identificaron las áreas prioritarias de la estrategia y se definieron las **estrategias**[7] del Plan Estratégico Institucional. Mediante las coordenadas de FODA construidas se identificaron las estrategias para responder a este FODA. Se preparó una lista de ejes estratégicos resumida y agrupada por afinidad y se analizó su alineamiento con la Misión y Visión. Del análisis y discusión de los elementos citados se plantearon las estrategias del plan.

Taller 8

Una vez definidas las estrategias, fueron enunciados los objetivos de los objetivos estratégicos para el periodo de planeación de la organización. *Los objetivos estratégicos alinean, orientan y equilibran la contribución esperada de todos los niveles de cada unidad y de cada persona al logro de la misión de la empresa.* De los objetivos estratégicos se derivan las metas anuales y las iniciativas o proyectos claves para el logro de éstas. Los insumos para llevar a cabo esta construcción lo constituyen las etapas previas: lecciones aprendidas, misión, visión, estrategias, propuesta de valor y las iniciativas, así como la evaluación del Portafolio Institucional de Proyectos vigente. En la elaboración de estos objetivos se utilizó la metodología SMART (e**S**pecífico, **M**edible, **A**lcanzable/Acordado, **R**ealista, **T**iempo). Los componentes de cada objetivo fueron: enunciado, métrica, meta e indicador. En la plenaria se analizaron los objetivos y se llegó acuerdo por consenso, de tal forma que quedaran integrados, priorizados y validados.

Taller 9

Actualización de los Valores y las Competencias medulares de la organización de cara al Plan Estratégico Institucional. Además, identificación de los factores críticos del éxito. Las competencias fueron establecidas de conformidad con el Diccionario de Competencias del Banco Central de Costa Rica, así como la escala de logro de éstas dispuesto en dicho instrumento. Además se identificó por consenso el nivel actual y el nivel deseado de cada competencia identificada como clave para la organización. Para los valores, competencias y factores de éxito el proceso finalizó con la validación de los mismos.

Taller 10

Revisión y alineamiento del Portafolio de Proyectos de la Organización

Taller 11

Identificación de los indicadores del Plan Estratégico.

Taller 12

[7] Los ejes estratégicos son enunciados que guían y explican el cómo llegaremos a la visión.

Identificación de los riesgos del plan estratégico lo cual permitirá gestionarlos para el logro del plan. Para la identificación de los riesgos se envió una encuesta a los participantes de la construcción del Plan Estratégico Institucional con el propósito de generar una lluvia de ideas que permitiera identificar los riesgos que se percibía de cada objetivo, información que fue tabulada y procesada para establecer las categorías de riesgo y su vinculación con las estrategias y objetivos estratégico.

Documentación

Finalmente, se documentó el proceso de elaboración del plan estratégico y sus resultados.