SUGEVAL
Superintendencia General de Valores

REVISIÓN ANUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO 2024-2028

Junio del 2025

Índice de contenido

Acrónimos y Siglas ____ *3*

I. Introducción ____ *4*

II. Antecedentes ____ *4*

III. Revisión del Plan Estratégico ____ *4*

IV. Resultados de la Revisión ____ *5*

a) Actualización del análisis del Entorno macroeconómico para el bienio 2025-2026 ____ *5*

b) Actualización del análisis FODA ____ *7*

c) Marco estratégico ____ *9*

A. Misión ____ 9

B. Visión ____ 9

C. Valores ____ 9

D. Grupos de interés y propuesta de valor ____ 10

E. Valor Público ____ 11

d) Portafolio de Normativa ____ *11*

e) Ejes estratégicos ____ *13*

f) Avance de las Acciones y Proyectos estratégicos ____ *14*

Evaluación del cumplimiento objetivos estratégicos ____ 14

g) Evaluación de Riesgos del Plan Estratégico ____ *27*

Mapa de riesgos del Plan Estratégico ____ 28

Acrónimos y Siglas

BCCR	Banco Central de Costa Rica
CONASSIF	Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero
CMI	Cuadro de Mando Integral
CTOP	Control de Trámites de Oferta Pública
MAPSI	Módulo de Administración de Privilegios del Sistema Ingresador
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económica
PE	Plan Estratégico
POI	Plan Operativo Institucional
RNVI	Registro Nacional de Valores e Intermediarios
SGC	Sistema de Control de Calidad
SBR	Supervisión Basada en Riesgos
SUGEVAL	Superintendencia General de Valores

I. Introducción

El presente informe tiene como objetivo documentar la revisión anual del 2025 respecto al Plan Estratégico 2024-2028 de la SUGEVAL. En línea con lo anterior, se detallan los antecedentes del Plan estratégico vigente, para luego explicar el enfoque de esta revisión y los resultados obtenidos.

Cabe indicar que este informe responde a lo establecido en el proceso de Planeamiento Estratégico de la SUGEVAL, en lo referente al Monitoreo de los Indicadores Estratégicos y su correspondiente ajuste táctico para el periodo.

II. Antecedentes

El Plan Estratégico 2024-2028 fue construido durante el año 2023 de manera conjunta con todos los funcionarios de la institución, considerando las diversas necesidades de los grupos de interés con los cuales la institución se relacionada, atendiendo el mandato legal, así como las diversas acciones conjuntas que se han venido desarrollando entre las Superintendencias.

La construcción de este instrumento de planificación le brindó a la Superintendencia un plan con las herramientas necesarias para adaptarse de forma adecuada al entorno cambiante y dinámico en que se desenvuelve.

Durante el segundo semestre del año 2024 y los primeros cinco meses del año 2025, el ejercicio de alineamiento estratégico y ajuste táctico se orientó a la revisión del portafolio institucional de proyectos y la evaluación de riesgos asociados con éstos. Dicha revisión permitió evaluar dicho portafolio para determinar prioridades o los ajustes necesarios para su logro, así como estimar los requerimientos de recursos de la SUGEVAL para el resto del año 2025 y los correspondientes a la tecnología de información, lo cual sería considerado en la formulación del POI-Presupuesto del año 2026.

III. Revisión del Plan Estratégico

Los objetivos de la revisión y ajuste táctico del Plan Estratégico 2024-2028, correspondiente al período inicial del 2025 fueron los siguientes:

- ✓ Revisar y actualizar el portafolio de normativa.
- ✓ Revisar y actualizar las acciones estratégicas.
- ✓ Revisar y actualizar el Portafolio Institucional de Proyectos.

- ✓ Evaluar los riesgos de los proyectos incluidos en el Portafolio Institucional
- ✓ Identificar los recursos necesarios en los proyectos estratégicos, en particular humanos y de tecnología de la información, para gestionar su inclusión en el presupuesto del 2026.
- ✓ Alinear la Institución hacia el logro de sus metas.

Para cada uno los temas relacionados con normativa, portafolio de proyectos y acciones estratégicas fue revisado el avance obtenido a mayo de 2025 y las perspectivas al finalizar el 2025, con el fin determinar si es necesario efectuar alguna acción en el 2026.

A. Levantamiento y sistematización de información

Para la revisión se hicieron las siguientes actividades de acuerdo con el programa de trabajo:

1. Revisión del entorno macroeconómico, la matriz FODA y la matriz de Riesgo.
2. Revisión del avance de las acciones estratégicas.
3. Revisión del avance del portafolio de proyectos.

En el Anexo 1 se incluye los documentos relacionados con los objetivos estratégicos, el portafolio de proyectos y el plan de acción para el eje de Transformación digital.

IV. Resultados de la Revisión

a) Actualización del análisis del Entorno macroeconómico para el bienio 2025-2026

El Fondo Monetario Internacional en la actualización de las perspectivas de la economía mundial del 14 de abril 2025 estima un crecimiento mundial de 2,8% para el año 2025 y del 3,0% para el año 2026 (la tasa de crecimiento para los países de América Latina y el Caribe se estima en un 2,0% y del 2,4%, respectivamente), con una mayor incertidumbre en torno a las políticas comerciales que podrían tener un impacto negativo en el crecimiento económico. Por su parte, la inflación mundial rondará el 4,3% al cierre del año 2025 y del 3,6% en el año 2026, con alguna presión al alza para las economías avanzadas.

En cuanto al crecimiento de la economía local, y según proyecciones del BCCR publicadas en el informe de política monetaria de abril del 2025, se proyecta un crecimiento del 3,6% para el año 2025 y del 3,8 para el año 2026, con una revisión a la baja en relación con las cifras publicadas en el informe previo, con una tasa de inflación que retornaría al rango

Uso Interno

meta definido por el Banco Central en el primer trimestre del año 2026, alargando la previsión que el BCCR había indicado en su informe de enero 2025.

El déficit financiero del Gobierno Central al cierre de marzo 2025 se situó en el 0,69% del PIB, levemente inferior a la cifra registrada en el mismo periodo del año anterior (0,71%). Por su parte, el Gobierno Central registró un superávit primario por un monto que representa el 0,64% del PIB, la cifra más baja al comparar los datos a marzo de los últimos cuatro años. Según las cifras del último informe de política monetaria del BCCR, se espera que durante el bienio 2025-2026 continúen los esfuerzos de consolidación fiscal, "con superávit primarios y una trayectoria decreciente del gasto en intereses en términos del PIB", según proyecciones realizadas por el Ministerio de Hacienda.

Se espera que hasta el tercer trimestre del año 2025 la tasa de política monetaria se mantenga sin variación, a la espera de la evolución en el nivel de precios y la actualización en las proyecciones de crecimiento económico, las necesidades de recursos del Ministerio de Hacienda para financiar el pago de los intereses de la deuda en circulación, así como de los vencimientos programados a lo largo de este y el siguiente año y de los movimientos que se observen en las tasas internacionales.

En materia cambiaria, se podrían presentar presiones al alza a lo largo de último trimestre del presente año, tanto por una menor inversión extranjera en el país, un aumento de los precios de las importaciones y un menor volumen de exportaciones.

Actualmente la economía internacional se desarrolla de un ambiente de alta incertidumbre, agravada por el aumento de las tensiones que podrían desencadenar conflictos económicos más amplios, como una guerra de divisas o financiera, lo que sin lugar a duda impactará a la economía costarricense. En esta línea, los eventos que se detallan a continuación podrían afectar directamente las proyecciones y los cambios podrían darse de manera rápida y en cualquier momento a lo largo del bienio 2025-2026:

- Aumento de las tensiones geopolíticas que podrían impulsar el aumento de precios de la energía y los costes de los fletes en el corto plazo. Estos eventos geopolíticos afectan negativamente la inversión y la confianza del consumidor.
- Mayor fragmentación geoeconómica que genere más restricciones al comercio y movimientos transfronterizos de capital.
- Bajo crecimiento de nuestro principal socio comercial (EE. UU.).
- Un aumento en el nivel de inflación y la tasa de desempleo que genere cambios en las políticas monetarias de la FED y el BCE.

Uso Interno

- Nueva escalada de las tensiones comerciales, particularmente entre Estados Unidos y China, que generen un impacto negativo considerable en el comercio y la inversión a nivel mundial, lo que podría exacerbar la volatilidad del mercado financiero y aumentar el riesgo de sobreendeudamiento, particularmente en las economías vulnerables.
- La falta de previsibilidad en las políticas comerciales de las principales economías hace que las empresas y los inversores probablemente reduzcan la inversión.
- Condiciones climáticas extremas (el fenómeno natural ENOS y el impacto que la Niña tendrá sobre las actividades productivas).
- Desinformación ante cambios por inteligencia artificial.
- Polarización social y política.

Adicionalmente para el caso particular de Costa Rica es importante tener en cuenta:

- Las necesidades de financiamiento del Gobierno Central.
- Una reducción de las exportaciones como resultado de una menor demanda externa, lo cual tendría un efecto sobre el tipo de cambio.
- Movimientos en las tasas de interés en los mercados internacionales.

b) Actualización del análisis FODA

Se procedió a revisar y actualizar la Matriz FODA.

Tabla 1 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Capital humano con conocimientos técnicos, compromiso y experiencia para ejercer sus funciones. • Recursos tecnológicos que apoyan procesos y facilitan la divulgación de información. • Modelo de gobernanza que promueve la transparencia y rendición de cuentas, a lo interno y externo de la organización. • Modelos de regulación y supervisión alineados con los estándares internacionales. • Buen trato y diálogo con participantes supervisados y otros grupos de interés.	• Gobernanza, clima organizacional y los flujos de información a lo interno y con las otras Superintendencias requiere mejoras (o consolidarse). • Facultades y competencias legales del regulador no son suficientes teniendo en cuenta la naturaleza y dinámica actual de los productos, participantes y mercados financieros. • Modelo de supervisión en proceso de consolidación. • Restricción presupuestaria por disposición legal resta oportunidad en la implementación de proyectos y atención de necesidades institucionales.

	• Falta de una revisión reciente e independiente de las normas, usos y prácticas del mercado costarricense contra a los principios y recomendaciones de IOSCO, lo que impide contar con insumos para hacer ver a las partes interesadas la necesidad de impulsar cambios para que el mercado de valores local sea atractivo para actores internacionales.
OPORTUNIDADES • Incremento en el uso de nuevas tecnologías que apoyan la innovación en los servicios y productos financieros (Fintech, finanzas descentralizadas y abiertas) que se ofrecen a los consumidores financieros, así como el desarrollo de nuevas herramientas de supervisión (SupTech). • Incremento en la oferta de capacitación local e internacional sobre temas de interés institucional. • Disponibilidad de cooperación y asistencia técnica por parte de organismos internacionales. • Aumento de proyectos transversales con las otras Superintendencias con potencial de generar economía de escalas y lograr mayor coherencia en la actuación entre supervisores. • Inversionistas con mayor exposición a productos financieros y con necesidad de adquirir conocimientos técnicos para mejorar la gestión de sus finanzas personales. • Aumento de la conciencia social respecto a los problemas ambientales y sociales y el impulso de una cultura orientada a la sostenibilidad.	**AMENAZAS** • Desfase entre el presupuesto y los salarios de la SUGEVAL con respecto al mercado financiero, ante la adopción de la regla fiscal. Lo cual impacta la competitividad de la institución ante el mercado laboral para atraer y retener talento. • Nuevas tecnologías aumentan el riesgo para la resiliencia operativa, el funcionamiento y la estabilidad del mercado de valores. • Surgimiento de nuevos productos, participantes, servicios y plataformas de inversión fuera del perímetro regulatorio de Ley Reguladora del Mercado de Valores. • Generación de políticas públicas e iniciativas privadas que tienen impacto en las funciones de la Superintendencia, pero con bajo nivel de coordinación con el supervisor. • Percepción por parte de participantes formales de altos costos de cumplimiento regulatorio y de existencia de barreras regulatorias. • Surgimiento de una iniciativa legislativa que podría debilitar las facultades en materia de supervisión de conductas. • Cambios en la gestión de los proyectos transversales en las otras Superintendencias, que afecten el logro de las necesidades que lo originan. • Existen riesgos externos como la desaceleración global, tensiones geopolíticas y volatilidad en los mercados internacionales, que podrían afectar la confianza de los inversionistas. • Escasa participación de pequeños inversionistas y emisores, lo que puede frenar el crecimiento del mercado de valores. • La falta de educación financiera puede generar que las personas inviertan en productos financieros que no son adecuados para su perfil o ser más susceptibles al fraude financiero.

c) Marco estratégico

Se mantiene el marco estratégico conformado por la misión, visión, los valores y el valor público, que constituye la estrategia de alto nivel de la Superintendencia.

A. Misión

"Contribuir con el desarrollo y la confianza en el mercado de valores mediante acciones de regulación y supervisión eficientes"

Esta declaración de misión hace referencia a una de las principales labores que la Ley Reguladora del Mercado de Valores, Ley N°7732 le define a la SUGEVAL: la regulación y supervisión del mercado de valores. Realizando estas labores de manera eficiente se busca contribuir al desarrollo y confianza en este mercado.

B. Visión

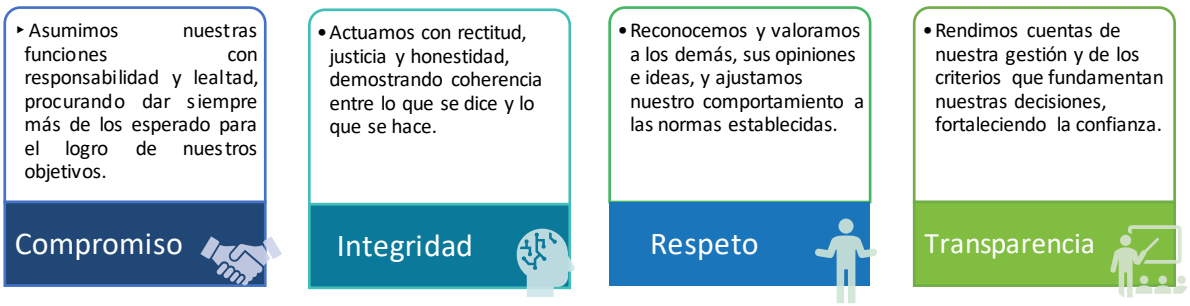
"Ser una entidad comprometida con el desarrollo del mercado de valores y la protección de los derechos del inversionista, con un equipo humano de excelencia, ágil e innovador"

La SUGEVAL considera que un plazo de cinco años es el que se requiere para alcanzar la visión propuesta en relación con el presente Plan Estratégico, al llegar al 2028 deberá realizarse una evaluación con el fin de determinar si la misma fue conseguida.

C. Valores

Los valores que rigen el quehacer de SUGEVAL se presentan en la Figura .

Figura 1. Valores para SUGEVAL



Uso Interno

D. Grupos de interés y propuesta de valor

Los grupos de interés identificados en el Plan Estratégico y sobre los cuales la Superintendencia establece su propuesta de valor se presentan en la Figura 2.

Figura 2. Grupos de interés de SUGEVAL

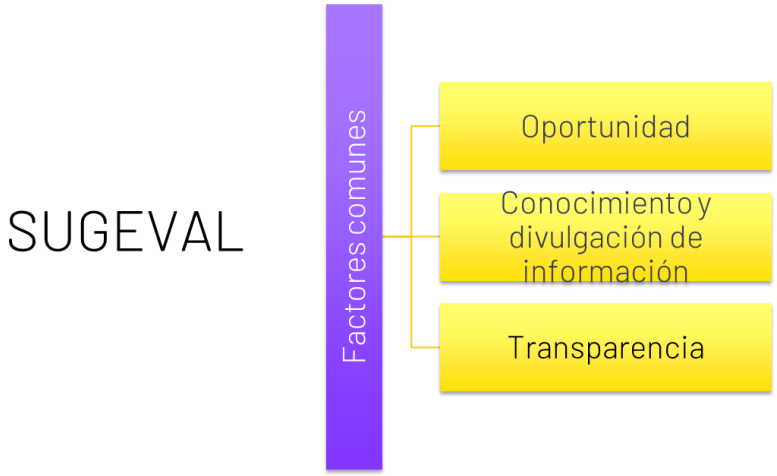
Nota 1: instituciones como Contraloría General de la República, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

La propuesta de valor de SUGEVAL hacia estos grupos es la siguiente:

- *Oportunidad (a nivel de procesos, trámites y atención de consultas),*
- *Conocimiento y divulgación de información (en cuanto a educación y acceso a información), y*
- *Transparencia (en información y procesos)*

tal y como se observa en la Figura 3.

Figura 3. Factores comunes que desean los grupos de interés



E. Valor Público

El valor público de la Superintendencia es el siguiente:

"Estamos comprometidos con una supervisión del mercado de valores confiable, transparente y apegada a las mejores prácticas"

d) Portafolio de Normativa

La SUGEVAL es responsable de proponer al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero la regulación para el funcionamiento del mercado de valores, donde participan 108 entidades que ofrecen diversos servicios, tales como emisores, custodios, sociedades administradoras y fondos de inversión, además de proveedores de infraestructura de mercado y datos. Estas entidades requieren normativa sectorial para garantizar un funcionamiento ordenado del mercado.

El desarrollo normativo en un mercado tan diverso exige la asignación de recursos significativos, tanto para la creación de nueva regulación como para la actualización y mantenimiento de normas vigentes. Sin embargo, estos recursos deben compartirse con otras actividades esenciales de la Superintendencia.

A pesar de las limitaciones en los recursos asignados al desarrollo normativo, en el último año se avanzó en proyectos prioritarios, entre ellos:

Reformas al Reglamento General sobre Sociedades Administradoras y Fondos de Inversión

- En diciembre de 2023, el CONASSIF envió esta reforma a consulta externa con los siguientes objetivos:
- Fortalecer la gobernanza de las sociedades administradoras y establecer límites prudenciales en operaciones intragrupo.
- Autorizar la recompra de participaciones en fondos cerrados en casos de iliquidez del mercado.
- Expandir la oferta del mercado con fondos de corto plazo.
- Ajustar disposiciones sobre derecho de receso ante cambios en servicios de custodia.
- Actualizar criterios de etiquetado en nombres de fondos de inversión.
- Redefinir la base de cálculo del umbral para reconocer pérdidas crediticias en fondos del mercado de dinero.

Desde su aprobación para consulta en diciembre de 2023, la Superintendencia ha socializado la propuesta con la industria y sostenido mesas de trabajo con el CONASSIF para evaluar las observaciones recibidas. Actualmente, el proyecto está en una fase avanzada y se prevé su aprobación en el tercer trimestre de 2025.

Reformas al Reglamento de Liquidación de Valores y de Custodia

Este proyecto, aprobado en 2024, busca mejorar la seguridad jurídica y proporcionar mejores herramientas para autorizar normas emitidas por entidades de infraestructura que organizan el mercado. Se espera que la modificación se complete en el tercer trimestre de 2025.

Reforma del Acuerdo SGV-A-75 sobre Suministro de Información Periódica

La Superintendencia trabaja constantemente en la evaluación de formatos, medios y plazos de información para garantizar su utilidad en la supervisión. En marzo de 2025, aprobó reformas para requerir datos necesarios en el cálculo de suficiencia patrimonial de los grupos financieros, conforme al Reglamento de Supervisión Consolidada.

- En mayo de 2025, se sometió a consulta un conjunto de reformas orientadas a:
- Reducir plazos de envío de información.
- Optimizar la captura de datos.
- Disminuir el riesgo operativo del procesamiento manual mediante el Sistemas Ingresador, en lugar de correos electrónicos.

Reforma del Acuerdo SGV-A-198 sobre Implantación del Reglamento de Custodia

En mayo de 2025, la Superintendencia envió a consulta modificaciones con dos objetivos clave:

- Permitir el traspaso con cambio de titularidad, tanto entre custodios como dentro del mismo custodio, en casos de subcustodia con custodios extranjeros o infraestructuras de mercado.
- Modificar disposiciones sobre conciliaciones, según el artículo 2 del acuerdo.

Se estima que estas reformas se aprobarán en el segundo semestre de 2025.

e) EJES ESTRATÉGICOS

A partir del marco estratégico presentado se formuló la estrategia de la SUGEVAL que plantea el camino a seguir para cumplir con la visión definida, en concordancia con la misión de la institución. Adicionalmente, para establecer los objetivos estratégicos se identificaron los ejes estratégicos que estructuran la perspectiva de procesos internos, los cuales se presentan en la Figura 4:

Figura 4. Ejes estratégicos

La formulación y seguimiento de los ejes estratégicos se lleva a cabo mediante la herramienta denominada CMI que consta de cuatro perspectivas: sostenibilidad financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y grupos de interés, todos los cuales incluyen una serie de criterios que permiten su debido seguimiento.

El peso ponderado para cada una de las perspectivas y los indicadores definidos se muestran en la siguiente tabla.

Perspectiva	Peso relativo	Cantidad de indicadores
Sostenibilidad financiera	15%	1
Grupos de Interés	40%	1
Procesos Internos	30%	4
Aprendizaje y Crecimiento	15%	1
Total	**100%**	**7**

Las actividades de revisión del Portafolio de Proyectos consistieron en la actualización de las fechas de ejecución, entregas y los recursos destinados a cada proyecto, a partir de los resultados de cada proyecto a mayo del 2025 y los recursos disponibles para lo que resta del año. Ver detalle en el Anexo 1.

f) Avance de las Acciones y Proyectos estratégicos

Evaluación del cumplimiento objetivos estratégicos

El portafolio de proyectos forma parte del Plan Estratégico de la SUGEVAL 2024-2028, el cual fue aprobado en el artículo 9 del acta de la sesión 1813-2023, celebrada el 31 de julio del 2023, y está conformado por seis objetivos estratégicos cuyo avance al corte de mayo del 2025 es el siguiente:

Cumplimiento Objetivos Estratégicos 2024-2028

Objetivo Estratégico	1	2	3	4	5	6
	Fortalecer las capacidades técnicas y habilidades blandas	Intensificar el uso de las tecnologías digitales	Mejorar la capacidad de respuesta institucional a las innovaciones de los mercados de valores	Contribuir desde la regulación y supervisión en la transición hacia una economía más sostenible	Consolidar el Modelo de Supervisión	Fortalecer el conocimiento del mercado de valores en los diferentes grupos de interés
Meta 2025	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Resultado del indicador a mayo 2025	83%	57%	Fase planificación	Fase planificación	65%	66%

Uso Interno

Eje: Regulación y supervisión

"Hacer el proceso más eficiente, con mayor divulgación a las entidades y público en general, en aplicación a todos los tipos de participantes regulados y con una visión integral del regulado, del mercado de valores y del sistema financiero.".

Acción estratégica: Identificar las reformas legales necesarias para el logro de la visión.

Se ha elaborado a través de una revisión conjunta con las diferentes áreas de la Superintendencia, una propuesta de reforma parcial de la Ley vigente. Con lo anterior, se busca cumplir con el objetivo de dotar al mercado de procesos más eficientes en materia de autorizaciones de participantes y productos, reconocer la existencia de nuevos actores que ameritan ser sometidos a un abordaje regulatorio en beneficio del funcionamiento adecuado del propio mercado y especialmente en protección de los inversionistas. Asimismo, se ha procurado remozar el apartado de sanción e intervención para alcanzar un mayor efectividad y balance en el proceso de imposición de consecuencias administrativas frente a las conductas de los sujetos regulados que ameriten tales medidas. Un borrador bastante avanzado del proyecto se encuentra actualmente en revisión del Despacho.

Proyecto estratégico: Fortalecimiento del Marco SBR

El proyecto de actualización del Marco de Supervisión Basada en Riesgos (SBR) ha logrado avances significativos tanto en la definición del enfoque como en el contenido de las guías de supervisión, así como en la actualización de los documentos que lo oficializan dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.

A partir de la versión del modelo, revisada por la Dirección de Supervisión de la Superintendencia en 2024, se realizaron ajustes adicionales para reflejar de manera más precisa las particularidades de los Puestos de Bolsa y las Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión. Además, se contó con el acompañamiento del Toronto Centre para la revisión del contenido de los documentos generados por el proyecto hasta la fecha.

Un aspecto relevante dentro del plan de proyecto, al que actualmente se destinan recursos, es el desarrollo de un plan piloto cuyos resultados servirán para la calibración del modelo de supervisión antes de su oficialización.

Durante el segundo semestre de 2025, se tiene previsto el desarrollo del documento denominado Marco Integrado de Supervisión (MIS), que servirá como base para la socialización de modelo que enfatiza la importancia de la supervisión de las conductas de mercado.

Eje: Transformación Digital

"Intensificar de forma más dinámica el desarrollo e implementación de mejoras de digitalización. Tanto a lo interno como a lo externo.". El objetivo estratégico asociado es: "Intensificar el uso de las tecnologías digitales".

Señala la Contraloría (2020) que "la transformación digital se define no sólo como un proceso, sino como estrategia y cultura, mediante la incorporación de nuevas tecnologías al quehacer organizacional que impliquen un cambio significativo en la experiencia de las personas usuarias de los servicios públicos, aumentando con ello el valor agregado" (p.7).

De esta forma, se pueden identificar cuatro pilares básicos en la transformación digital. La descripción que se hace de cada uno de ellos es la siguiente:

- El primero son las personas, que aporta un enfoque direccionado hacia la cultura organizacional, el liderazgo institucional y las competencias, así como la gestión del conocimiento en un esquema de trabajo colaborativo.
- El segundo pilar son los procesos institucionales, en el sentido de buscar alinear el quehacer institucional con las múltiples y constantes transformaciones en los servicios públicos.
- Como tercer pilar, un abordaje de la tecnología con una perspectiva de los cambios que genera en la forma de ofrecer los servicios públicos en términos de continuidad, agilidad, transparencia y accesibilidad, incluyendo también la seguridad de la información y la brecha digital en la sociedad.
- Finalmente, la estrategia planteada como la visión de las entidades para lograr un mayor aprovechamiento de la transformación digital y así reinventar los servicios públicos ante las necesidades de la sociedad con una visión innovadora y resiliente.

Cada uno de los cuatro pilares anteriores contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales, fortaleciendo la capacidad de gestión para generar un mayor valor público que se vea reflejado en el bienestar de la ciudadanía y de las distintas partes interesadas, procurando con ello una mayor eficiencia, eficacia y transparencia.

Además, los pilares anteriores son consistentes con lo señalado por Banco Mundial (2021) quien en el contexto del uso de la tecnología para la supervisión de las conductas del mercado (SupTech) lo describe en los siguientes términos:

- **Personas:** el talento, la mentalidad y las habilidades de los empleados y la cultura organizacional más amplia hacia los datos y la tecnología.
- **Procesos:** cómo se respaldan las ideas SupTech desde su creación hasta la implementación, incluida la forma en que se defiende y gobierna SupTech.
- **Infraestructura de TI:** La infraestructura de TI subyacente y capacidades necesarias para desarrollar y operar soluciones SupTech o RegTech internamente.

1. Acciones realizadas durante el período 2024-2025

La tarea más relevante fue la contratación de un Diagnóstico del nivel de madurez en materia de inteligencia de negocios (BI), analítica de negocios (BA) para Sugeval, el diagnóstico fue realizado por la empresa Latam Training & Solutions S.A[1].

Los hallazgos más relevantes del diagnóstico fueron los siguientes:

- **Personas:** El pilar de Personas refleja el estado actual de las habilidades digitales y la disposición del personal para adoptar una cultura analítica. Este análisis revela avances significativos en áreas específicas, aunque todavía persisten limitaciones en la colaboración y capacitación interdepartamental.
- **Estrategia:** El pilar de Estrategia se encuentra en una etapa de transición, con un plan definido alineado a objetivos estratégicos claros, pero que aún requiere ser implementado para generar impactos tangibles.
- **Procesos:** El análisis del pilar de Procesos de análisis de datos muestra que, aunque existe un nivel considerable de digitalización y optimización, todavía existen pasos manuales para la consolidación, preparación de informes y análisis de datos.
- **Gobierno de Datos:** El pilar de Gobierno de Datos destaca por la definición de roles y la ejecución de auditorías regulares. Sin embargo, se observan oportunidades para fortalecer la seguridad y accesibilidad de los datos.
- **Tecnología:** En el pilar de Tecnología, la organización ha alcanzado una infraestructura adecuada con soporte avanzado. No obstante, el uso de herramientas analíticas avanzadas no es uso común en todos los funcionarios que trabajan con datos, sino que su uso avanzado es exclusivo de una unidad específica.
- **Arquitectura de la Información:** La Arquitectura de Información presenta una integración de sistemas clave, pero requiere mayores esfuerzos para adoptar plataformas analíticas integradas tales como Microsoft Fabric.

La siguiente tabla resumen el nivel de madurez identificado para SUGEVAL según el DAAF.

Pilar	Nivel de Madurez Actual	Actual Nivel Numérico	Observaciones Clave	Recomendaciones
Personas	Seguidor	2	Habilidades digitales básicas en general, con capacidades	Implementar programas de capacitación enfocados en habilidades analíticas y colaboración. Uso herramientas de Microsoft

[1] La empresa es un Solution Partner de Microsoft.

Uso Interno

			intermedias en algunas áreas.	365. Incentivar la cultura de datos.
Estrategia	Seguidor	2	Una estrategia de análisis de datos clara y alineada con objetivos de negocio existe, pero no ha sido implementada	Priorizar la implementación de la estrategia existente y establecer métricas claras para medir el progreso. Comunicar la estrategia de manera efectiva a todos los niveles.
Procesos	Seguidor	2	Los procesos de análisis de datos son parcialmente digitales, con pasos automatizados y pasos manuales.	Automatizar procesos clave de datos y fomentar el uso de herramientas analíticas.
Gobierno de Datos	Seguidor	2	Gobierno de datos básico implementado, pero sin auditorías regulares.	Existe una política, pero no ha sido implementada. Fortalecer el marco de gobernanza con roles claros y auditorías periódicas.
Tecnología	Establecido	3	Tecnología adecuada con integración de datos que debe realizar transición hacia herramientas tales como lagos de datos o datalakehouse consolidados.	Es preciso modernizar la infraestructura tecnológica y evaluar opciones en la nube tales como Microsoft Fabric que permiten la implementación de lakehouse y de una plataforma analítica de datos integrada.
Arquitectura de Información	Seguidor	2	Es preciso modernizar la infraestructura tecnológica y evaluar opciones en la nube tales como Microsoft Fabric que permiten la implementación de lakehouse y de una plataforma analítica de datos integrada.	Incentivar el uso del data warehouse, adicionalmente que sea actualizado con más frecuencia.

En el siguiente gráfico se resumen el nivel de madurez actual de SUGEVAL

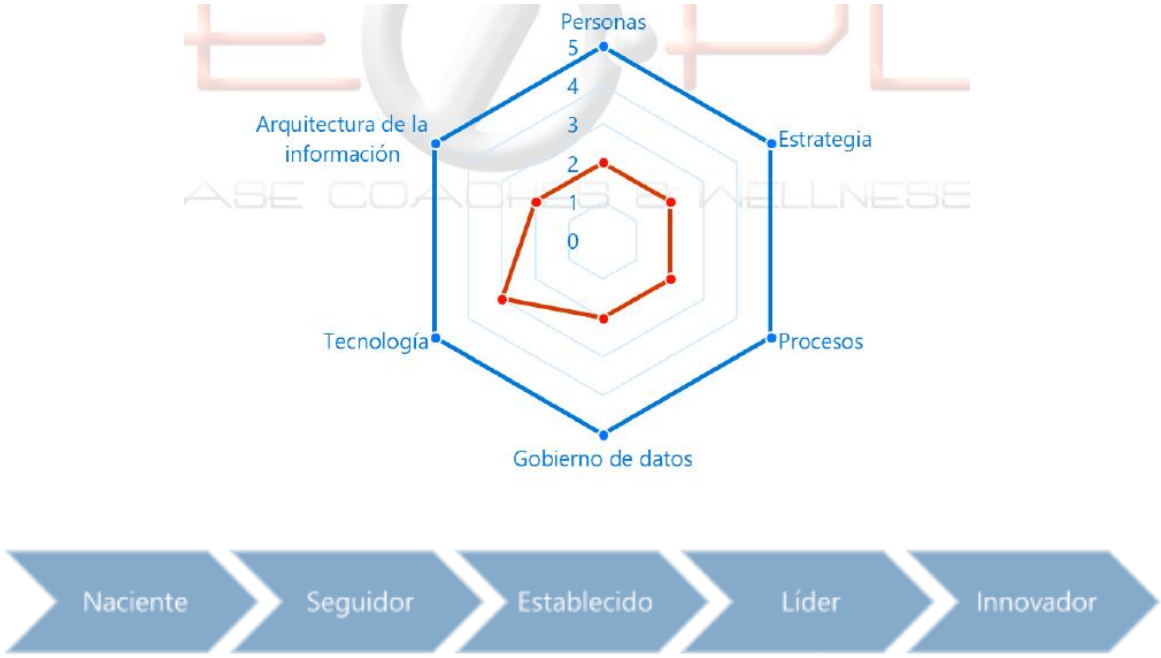


Figura No. 2 Niveles de madurez de Data Analytics

Según la calidad de madurez obtenida se ubica le nivel de madurez de acuerdo con la siguiente tabla:

Calificación obtenida	Nivel
Mayor a 0 Menos de 1	Naciente
Mayor a 1 Menos de 2	Seguidor
Mayor a 3 Menos de 3	Establecido
Mayor a 3 Menos de 4	Líder
Mayor a 4 Menos de 5	Innovador

Dentro de las recomendaciones que se incluyen en el diagnóstico están los siguientes:

Corto Plazo (0-6 meses):

- Socializar la estrategia de datos y comunicar los beneficios esperados.
- Implementar capacitaciones iniciales en herramientas tecnológicas clave tales como Microsoft Fabric, Power Automate, Copilot y Azure OpenAI.
- Definir roles de gobernanza y documentar políticas básicas de datos.

Mediano Plazo (6-18 meses):

- Automatizar procesos prioritarios y establecer KPIs de monitoreo.

- Iniciar la modernización de la arquitectura mediante soluciones en la nube, por ejemplo, la implementación de Microsoft Fabric.
- Realizar auditorías iniciales para medir la calidad y seguridad de los datos.

Largo Plazo (18-36 meses):

- Consolidar la integración de plataformas tecnológicas y la interoperabilidad.
- Extender el uso de herramientas avanzadas a todos los equipos.
- Evaluar periódicamente el impacto de las iniciativas mediante KPIs.

Se incluye como anexo a este informe, información complementaria sobre el eje de transformación digital relacionado con los resultados del Índice de Capacidad de Gestión de Tecnologías de Información (ICGTI) realizado en el año 2024, el detalle de las iniciativas con componente tecnológico en proceso y las que han sido finalizadas y el detalle de las órdenes Gost atendidas.

Además de lo anterior, se encuentra en proceso de ejecución los siguientes proyectos operativos con componente tecnológico:

Rediseño Servicios Externos y Módulo Apoyo al RNVI: el proyecto consiste en implementar mejoras con los sistemas relacionados con el suministro de información, como el Sistema Ingresador de Información Periódica, Comunicación de Hechos Relevantes y Módulo de Apoyo al RNVI, migración de los servicios del Módulo de Apoyo al RNVI hacia una tecnología más reciente, adopción de GAUDI como estándar para validación de firma digital, migración del módulo SIP (Servidor de Información Periódica) a su versión Web, integración del Módulo de Administración de Privilegios del Sistema Ingresador (MAPSI) con el sistema de Roles para eliminar el doble registro que deben realizar actualmente los regulados, incluye además la integración de los servicios existentes en otras plataformas hacia el Portal SUGEVAL-Directo. Es un proyecto complejo que se está desarrollando desde el año 2024 y que se tiene previsto continuar en los años 2025 y 2026.

Mejoras al GED: el propósito de esta iniciativa es la migración del Gestor Electrónico de Documentos (GED) a SharePoint Online, principalmente debido a la obsolescencia tecnológica. El proceso comprende el desarrollo de la herramienta en la nueva plataforma, así como la habilitación de una interfaz documental que permita la comunicación del GED con otros sistemas periféricos como RNVI, RNVI WEB, Mendocel, SIP, CHR, EEPA entre otros. Además, contempla la migración del contenido y la estructura.

Es un proyecto que se ha venido trabajando desde abril del 2024 y se prevé su finalizarlo en febrero del 2026 con la gestión del cambio y la capacitación a los usuarios finales.

Proyectos Transversales

Proyecto de Supervisión Consolidada: el proyecto iniciado en el año 2022 tiene por objetivo el desarrollo e implementación de ajustes en los sistemas actuales de las Superintendencias, tanto en la recepción de información como en su procesamiento.

El proyecto consta de seis módulos:

- Suficiencia patrimonial: al corte de este informe el primero módulo ya se encuentra desarrollado y se le están implementando unas mejoras adicionales.
- Conformación de grupos: para este módulo se continúan revisando alternativas para su implementación.
- Control de límites.
- Autorizaciones-
- Conformación y organización.
- Gestión de riesgos.

El Módulo 1 fue liberado durante el año 2024 y se encuentra en operación.

Los Módulo 2 y 3 actualmente se encuentra en proceso y las actividades realizadas durante el período son las siguientes:

- Estimación de esfuerzos de la DST para los módulos 2 y 3.
- Inicio de la programación de dichos módulos.
- Evaluación de opciones para implementación del GIES en Sugese, Sugeval y Supen
- Análisis de los ajustes asociados a cambios normativos.

Además, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, en los artículos 14 y 6 de las actas de las sesiones 1932-2025 y 1933-2025, celebradas el 28 de abril del 2025, acuerda:

…*"En virtud de lo anterior, se considera pertinente extender la vigencia del inciso c) de la Disposición Final del Acuerdo Conassif 16-22 a partir del 30 de setiembre de 2026. Adicionalmente, es necesario extender la vigencia los literales c, d, e, f, i establecidos en el inciso e) de la Disposición Final del Acuerdo Conassif 16-22 a partir del 30 de setiembre de 2026."*

En cuanto el anexo "Reporte Inversiones Propias Empresas", se toma la decisión a lo interno de la SUGEVAL tener finalizado dicha plantilla a setiembre 2025.

Gestión de correspondencia, control de trámites y gestión documental: El proyecto se encuentra en fase de conceptualización, consiste en el diseño de una solución tecnológica

que permita la gestión de la correspondencia desde su ingreso por parte de las entidades externas, el registro interno, la asignación del trámite a las áreas correspondencias, la gestión de los documentos o informes y la remisión de la correspondencia de salida. Todo mediante sistemas debidamente integrados que incluyan validaciones automáticas y la disminución de procesos manuales.

Eje: Innovación

"Analizar el impacto de la innovación en los mercados de capitales, evaluar los riesgos que plantea y desarrollar acciones que respalden las oportunidades asociadas.". El objetivo estratégico asociado es: *"Mejorar la capacidad de respuesta institucional a las innovaciones de los mercados de valores"*.

Proyecto estratégico: Elaborar e implementar una estrategia de abordaje de aspectos de innovación financiera en el mercado de capitales.

A la fecha, se han realizado las siguientes actividades:

1. Definición a nivel superior (Comité director y colaboradores determinados) de los temas sobre los cuales se desarrollarán acciones específicas. Estos temas son:
    a) Tokenización de valores
    b) Plataformas de trading (investigación)
    c) Roboadvisors (investigación)
2. En cuanto a Tokenización, se determinó que se realizará una prueba de concepto de tokenización de valores (demostración temprana que se realiza para verificar si una idea, teoría o método es viable en la práctica). A la fecha se ha iniciado por el fortalecimiento de capacidades, mediante los siguientes medios:
    a) Notas técnicas:
        - *Navegando hacia la frontera de la tokenización de activos*
        - *Una inmersión rápida en la tokenización de valores: beneficios, riesgos y retos*
    b) *Webinar*:
        - *Los criptoactivos en los mercados de valores (Francisco del Olmo)*
    c) Boletín "Vistazo a la innovación": enero, febrero, marzo, abril
    d) Infografía *Tokenización de activos*
    e) Break innovador sobre tokenización
    f) Participación en el Digital Summit Asset de la Comisión de Activos Digitales de El Salvador.

Eje: Sostenibilidad y cambio climático

Corresponde a un eje transversal definido por las cuatro Superintendencias, en el cual se quiere *"La contribución se realizará por medio de una adecuada gestión de los riesgos financieros asociados con sostenibilidad y cambio climático, una conducta empresarial responsable y la divulgación oportuna de información para la toma de decisiones del consumidor financiero. "Contribuir desde la regulación y supervisión en la transición hacia una economía más sostenible"*.

Proyecto estratégico: Definir e implementar una estrategia de sostenibilidad para el mercado de valores.

A la fecha, se han realizado las siguientes actividades:

1. Definición a nivel superior (Comité director y colaboradores determinados) de los ejes sobre los cuales se desarrollarán acciones específicas:
    a) Revelación
    b) Gestión de riesgos
    c) Fortalecimiento de capacidades

Se ha realizado acciones sobre los ejes de Revelación y Fortalecimiento de capacidades.

Eje 1. Revelación	Eje 2. Gestión de riesgos	Eje 3. Fortalecimiento de capacidades
1. Implementación de la Taxonomía de Finanzas Sostenibles de Costa Rica. [2]	4. Definir acciones de supervisión para que las entidades puedan identificar, monitorear y gestionar adecuadamente los riesgos significativos relacionados con ASG como parte de sus evaluaciones del apetito de riesgo y los marcos de gestión de riesgos.	7. Fortalecimiento de las capacidades técnicas internas en temas de sostenibilidad/biodiversidad, S1 y S2, evaluación, monitoreo y supervisión de los riesgos climáticos en el mercado de valores.
2. Implementación normas NIIF S1 y S2. [2]	5. Identificación, captura y análisis de la información de las entidades reguladas sobre factores ASG y riesgos y oportunidades derivados del cambio climático.	8. Plan de divulgación de información sobre sostenibilidad.
3. Principios GC OCDE/Capítulo Resiliencia GC. [2]	6. Definir acciones de supervisión y regulatorias para que los intermediarios incorporen adecuadas prácticas de comercialización en productos financieros ASG.	9. Ampliación de la oferta de productos sostenibles para el mercado de capitales.

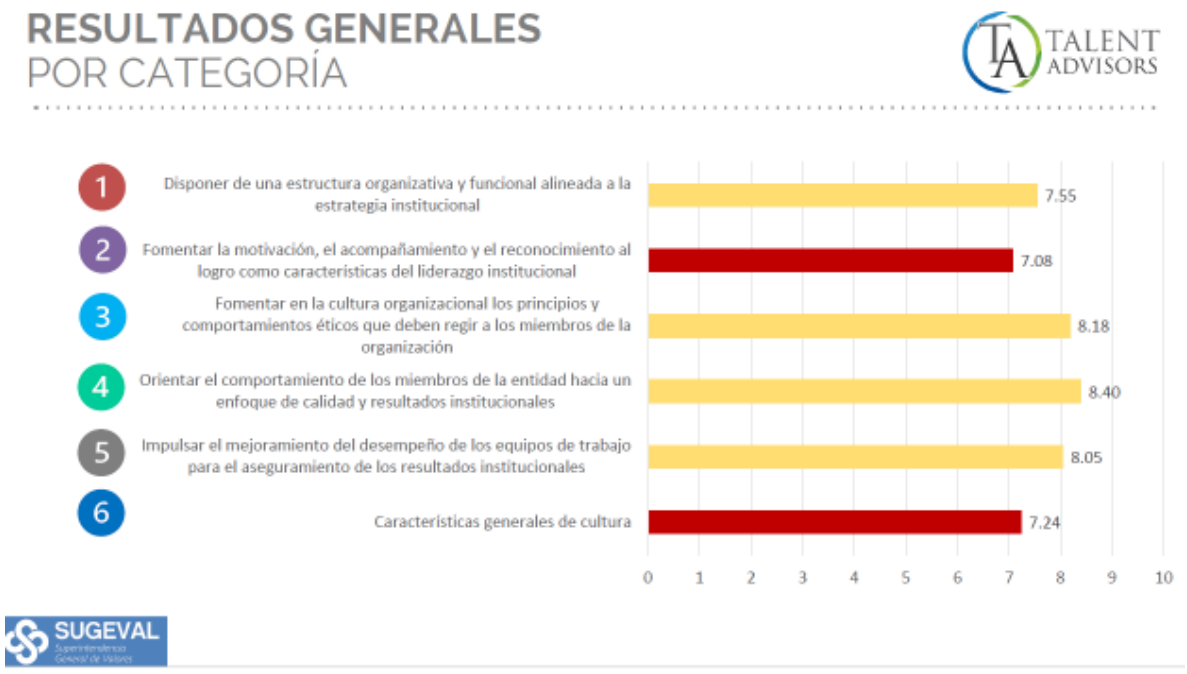
Uso Interno

2. Sobre el eje de Revelación, son acciones que se tratan de forma transversal, es decir, entre las 4 superintendencias financieras. Actualmente se trabaja en:
    - Pilotaje de la Taxonomía
    - Definición hoja de ruta implementación S1 y S2 (contraparte con equipo consultor)
3. Sobre el eje Fortalecimiento de capacidades se ha realizado una capacitación sobre Gestión de Riesgos Climáticos y Sostenibilidad (2 grupos)

<u>Eje: Fortalecer las capacidades técnicas y habilidades blandas.</u>

Acción estratégica: Diseñar e implementar acciones para mejorar el clima, cultura organizacional y gestión de talento humano.

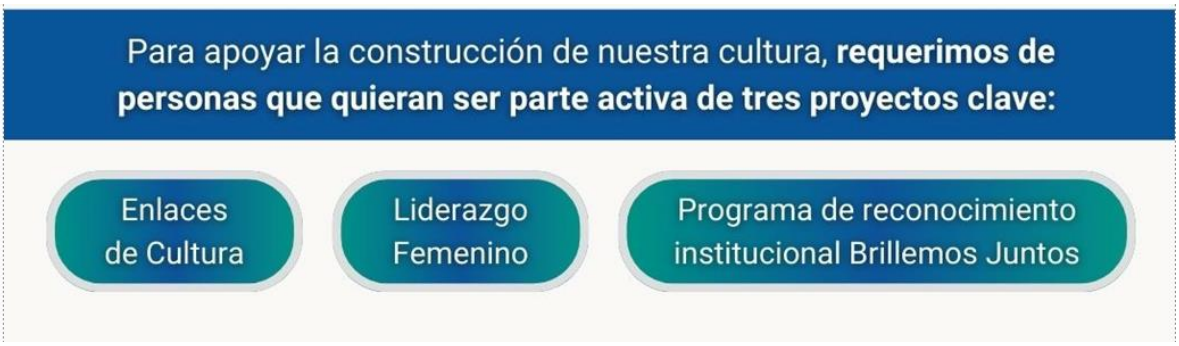
A finales del año pasado y en conjunto con el Área Gestión Cultura y Clima Laboral del BCCR se elaboró un Diagnóstico de Ambiente y Cultura, dicho diagnóstico derivo en una evaluación de seis categorías (ver imagen adjunta), a partir de dicha evaluación se están desarrollando tres tipos de acciones:



- La continuación de un ejercicio del tipo *Team Building* para fortalecer temas como trabajo en equipo, rendición de cuentas y liderazgos emergentes. La actividad para este año se realizó en el mes de enero.
- Se continua con un programa de formación en liderazgo siguiendo la metodología de FranklinCove, durante el año 2025 se va a trabajar en los siguientes tres temas: Liderazgo, Ejecución y Trabajo en Equipo, empleando las metodologías de las 6

prácticas críticas para liderar un equipo y los 7 hábitos de las personas altamente efectivas.

- Se inició un programa de trabajo con el Área Gestión Cultura y Clima Laboral del BCCR para atender dos de las brechas identificadas en el diagnóstico: el fortalecimiento de la comunicación organizacional y gerencial y programa integral de Reconocimiento. Además la superintendencia está participando de forma activa en el programa Desarrollo de cultura organizacional, que consiste en la implementación de tres grupos de trabajo que bajo un enfoque transversal, van a trabajar en tres ejes: enlaces de cultura, liderazgo femenino y programa de reconocimiento institucional brillemos juntos.



Proyecto estratégico: Adoptar las mejores prácticas de la ISO 9001:2015 en SUGEVAL como una forma de promover una cultura de mejora continua y mejorar la credibilidad e imagen institucional.

Los principales entregables presentados y aprobados fueron:

- Actualización del Subproceso de Planeamiento Estratégico

- La matriz de partes interesadas con nivel de prioridad, sus necesidades y expectativas y riesgos identificados para su cumplimiento.
- Se aplicó la evaluación de los servicios externos.
- Se realizó una identificación de la forma en que se da control del trámite y la trazabilidad de la etapa en donde se encuentra.
- Se aprobó el subproceso de Auditorías del SGC.
- Se aprobó la modificación el subproceso de Revisión por la dirección.
- Se oficializó la primera versión del Manual de Calidad de Sugeval.
- Se realizó la planificación de la primera auditoría interna de calidad.

Otros entregables con un importante avance fueron:

  - El informe de resultados de la evaluación de servicios internos
  - La modificación al subproceso de No conformidades y acciones de mejora
  - La modificación al subproceso de Gestión documental del SGC.

Actualmente se encuentra en ejecución la auditoría interna de calidad a partir de la cual se van a identificar las mejoras que se requieren implementar en la gestión documental, de previo a la primera precalificación externa, prevista para el segundo semestre.

Eje: Fortalecer el conocimiento del mercado de valores en los diferentes grupos de interés

Acción estratégica: Implementar la estrategia de comunicación conforme a los nuevos planteamientos estratégicos

Se desarrolló e implementó la campaña institucional: ***¡Dele a su dinero el impulso que necesita!***, con el fin incentivar al público meta a invertir de manera informada. La misma se desarrolló entre marzo y abril e incluyó producción en distintos formatos, así como el pago de pauta en los medios seleccionados por audiencia, cobertura e impacto en el público de interés.

El plan de medios contempló la difusión en radio, vallas publicitarias y medios digitales como: redes sociales, Google y YouTube y la implementación de programática en publicidad digital.

Los medios fueron los siguientes:

- Radio: emisoras Grupo Columbia, Azul, 94.7, IQ Radio, Radio Dos y Columbia Stereo, tanto en la programación regular como en el noticiero, programa Desayuno Azul, Derecho y Revéz en 94.7, Desde la carretera en IQ Radio, Morning sounds with Sammy en Radio Dos y Música para dos en Columbia Stereo.
- Medios digitales: pauta en Meta, LinkedIn, Google y Youtube.
- Vallas publicitarias: General Cañas, Heredia, Cartago y Ruta 27.

Producto de la campaña, se atendieron diversas consultas en redes sociales, así como algunas de los medios de comunicación.

SUPERINTENDENCIA GENERAL DE VALORES

PLAN ESTRATÉGIGO 2024-2028

Cronograma de Portafolio Institucional de Proyectos

Eje estratégico	Nombre del proyecto/acción	PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO																			
		2024				2025				2026				2027				2028			
		TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Capital Humano	Adoptar las mejores prácticas de la ISO 9001:2015 en Sugeval como una forma de promover una cultura de mejora continua y mejorar la credibilidad e imagen institucional.																				
	Diseñar e implementar una estrategia para mejorar el clima y cultura organizacional																				
Transformación Digital	Hoja de ruta para la transformación digital.																				
	Rediseño Servicios Externos y Módulo Apoyo al RNVI																				
	Actualización del Sitio Web																				
Innovación	Elaborar e implementar una estrategia de abordaje de aspectos de innovación financiera en el mercado de capitales. **Tokenización**						En fase de planificación														
Sostenibilidad y Cambio Climático	Definir e implementar una estrategia de sostenibilidad para el mercado de valores.						En fase de planificación														
Potencialización del Modelo de Supervisión	Fortalecimiento del Marco SBR																				
	Proyecto de Ley para reformar la Ley 7732																				
Transformación Digital de las Superintendencias **(Transversales)**	Transformación digital de las Consultas, Quejas y Denuncias																				
	Supervisión Consolidada					En fase de planificación Módulos 2 y 3															
	Gestión de correspondencia, control de trámites y gestión documental																				

g) Evaluación de Riesgos del Plan Estratégico

La evaluación de los riesgos identificados en la implementación del Plan Estratégico se detalla en el Excel adjunto, dicha matriz de riesgos fue revisada y actualizada. De los eventos de riesgo identificados, no se identifica ningún riesgo en la categoría de alto.

Como parte del proceso de Planeamiento Estratégico SUGEVAL se da seguimiento durante el año a los riesgos identificados principalmente a los identificados en la categoría de medio.

Figura 5 Mapa de riesgos evaluados

RESIDUAL

Impacto / Probabilidad	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Muy frecuente	0	0	0	0	0
Frecuente	0	0	0	0	0
Poco frecuente	2	0	0	0	0
Muy poco frecuente	2	3	0	0	0

Impacto / Probabilidad	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Muy frecuente	0	0	0	0	0
Frecuente	0	0	0	0	0
Poco frecuente	0	4	10	0	0
Muy poco frecuente	0	1	6	0	0

Impacto / Probabilidad	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Muy frecuente	0	0	0	0	0
Frecuente	0	0	0	0	0
Poco frecuente	0	5	10	0	0
Muy poco frecuente	0	1	6	1	0

Uso Interno

Mapa de riesgos del Plan Estratégico

Matriz de riesgos del Plan Estratégico a partir de la metodología establecida en el Sistema de Gestión Integral de Riesgos del CONASSIF.

Valoración de riesgos
estratégicos actualizad

Anexo 1. Documentos asociados a la planificación estratégica

No 1. Fichas de los objetivos estratégicos y CMI.

Fichas objetivos estratégicos Mayo 20

CMI-SUGEVAL Mayo 2025.xlsx

Iniciativas Estratégicas según eje

No 2. Portafolio de Proyectos

Proyectos POI Liquidación Mayo 202

No 3. Información complementaria del Eje de Transformación Digital

Información complementaria del E

Uso Interno