



INFORME ANUAL DE  
**RENDICIÓN DE CUENTAS**  
BCR OPERADORA DE  
PLANES DE PENSIONES  
**2023**

Elaborado para el cumplimiento de la Ley para Perfeccionar  
la Rendición de Cuentas N° 9398

## Contenido

1. Objetivos legales que dan origen y fundamento a la respectiva entidad, órgano o sector. ....	2
2. Recursos financieros, humanos y materiales disponibles, con una justificación de su necesidad y vigencia en orden al interés público y cometidos de la institución. ....	4
3. El organigrama institucional vigente, que contendrá una descripción de las diferentes áreas de trabajo y un recuento del número de funcionarios, así como su clase y salarios brutos. ....	5
4. Metas trazadas para el período en análisis, con indicación clara y específica de los resultados concretos obtenidos para cada una de ellas, tanto en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Sectorial y el Plan Operativo Institucional. ....	9
5. Descripción y justificación de créditos asumidos, modificaciones salariales acordadas, procesos de contratación iniciados u adjudicados, así como procesos o demandas judiciales enfrentadas o promovidas, viajes realizados por jerarcas institucionales y directores de departamentos. ....	10
6. Limitaciones u obstáculos encontrados. ....	12
7. Retos, objetivos e inversiones visualizadas para el mediano y largo plazo, tanto en el contexto institucional, como en el sectorial y nacional. ....	14

## 1. Objetivos legales que dan origen y fundamento a la respectiva entidad, órgano o sector.

BCR Pensiones es una sociedad anónima de capital social público la cual fue constituida al amparo del “*Reglamento para la constitución de los Puestos de Bolsa, Sociedades Administradoras de Fondos y Operadoras de Pensiones Complementarias de los Bancos Públicos y del Instituto Nacional de Seguros*” publicado en la Gaceta No. 245 del 17 de diciembre de 1998.

Este reglamento establece la obligatoriedad de la figura de una sociedad anónima para la constitución de Operadoras de Planes de Pensiones, su carácter de empresas públicas, la contratación de bienes y servicios, las políticas de empleo y salarios, así como aprobación de su presupuesto por parte de la Contraloría General de la República, entre otros aspectos.

Por su parte, la Ley 7983 “Ley de Protección Trabajador” constituye el objeto social de las operadoras de pensiones:

ARTÍCULO 31 - Objeto social. Las operadoras tendrán como objeto social prioritariamente las siguientes actividades:

- a) La administración de los planes.
- b) La administración de los fondos.
- c) La administración de los beneficios derivados de los sistemas fijados en esta ley.
- d) La administración de las cuentas individuales.
- e) La administración por contratación, en los términos indicados en los reglamentos respectivos, de fondos de pensiones complementarias creados por leyes especiales, convenciones colectivas, acuerdos patronales y los que contrate con asociaciones solidaristas.
- f) Prestar servicios de administración y otros a los demás entes supervisados por la Superintendencia.
- g) Cualesquiera otras actividades análogas a las anteriores o conexas con ellas, autorizadas por la Superintendencia.

Asimismo, la Ley 7983 establece que la SUPEN (Superintendencia de Pensiones) es quien autoriza, regula, supervisa y fiscaliza los planes, fondos y regímenes contemplados en la Ley de Protección al Trabajador, (Ley 7983) así como aquellos que le sean encomendados por otras leyes sobre la actividad de las operadoras de pensiones, de los entes autorizados para administrar los fondos de capitalización laboral y de las personas físicas o jurídicas que intervengan, directa o indirectamente, en los actos o contratos relacionados con las disposiciones de la Ley.

En resumen, el marco jurídico que rige a BCR Pensiones se establece por medio de las siguientes leyes y reglamentos:

- Ley 7983 de Protección al Trabajador.
- Ley 7523 del Régimen Privado de Pensiones Complementarias y sus reformas.
- Ley 7732 Reguladora del Mercado de Valores.
- Ley 9839 Entrega del Fondo de Capitalización Laboral a los trabajadores afectados por crisis económica.
- Reglamento de Riesgos
- Reglamento actuarial para regímenes de pensiones de leyes especiales y públicos sustitutos al IVM.
- Reglamento de regímenes de pensiones por leyes especiales y regímenes sustitutos a IVM.
- Reglamento de Gestión de Activos.
- Reglamento sobre la apertura y funcionamiento de las entidades autorizadas y el funcionamiento de las entidades autorizadas y el funcionamiento de los Fondos de Pensiones, Capitalización Laboral y Ahorro Voluntario previsto en la Ley de Protección al Trabajador.
- Reglamento de beneficios del régimen de capitalización individual
- Reglamento de tablas de mortalidad
- Reglamento para la regulación de los regímenes de pensiones creados por leyes especiales y regímenes públicos sustitutos al régimen de invalidez, vejez y muerte.
- Reglamento de Autorizaciones y Aprobaciones

- Ley 9906, Ley para resguardar el derecho de los trabajadores a retirar los recursos de la pensión complementaria.

## 2. Recursos financieros, humanos y materiales disponibles, con una justificación de su necesidad y vigencia en orden al interés público y cometidos de la institución.

Los ingresos de BCR Pensiones se fundamentan en lo establecido en el artículo 36 del Reglamento sobre la apertura y funcionamiento de las entidades autorizadas, específicamente los concernientes a la administración de los fondos de capitalización individual como el Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias, el Fondo de Capitalización Laboral y el Ahorro Voluntario, previstos en la Ley 7983 “Ley de Protección al Trabajador”.

Por el giro del negocio, el principal ingreso que percibe BCR Pensiones proviene de las comisiones cobradas a los fondos por su administración, la cual se compone por las comisiones sobre saldo administrado. Para el período 2023, BCR Pensiones estableció las siguientes comisiones para los fondos administrados: Fondo de Capitalización Laboral 2.00%, Fondo de Pensión Obligatoria Complementaria 0.35%, Fondo de Pensión Voluntaria Complementaria Colones (A y B) 1.50%, Fondo de Pensión Voluntaria Complementaria Dólares (A y B) 1.0%, Fondo de Empleados del BCR 0.40%, el Fondo de Garantía Notarial 0.45%, el Fondo de Capitalización Laboral Erróneo 2.00% y Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias Erróneo 0.35% estos dos últimos fondos fueron administrados hasta el 31 de Julio del 2023 según las disposiciones transitorias del Reglamento sobre la Apertura y Funcionamiento de las Entidades Autorizadas y el Funcionamiento de los Fondos de Pensiones, Capitalización Laboral y Ahorro Voluntario Previstos en la Ley de Protección al Trabajador que originó la liquidación de estos.

Igualmente, se obtienen ingresos por los servicios brindados a terceros, y por la gestión bursátil y financiera de la cartera de inversión propia del negocio.

## Cuadro número 1 Recursos Financieros 2023

Año	Programa	Detalle	Monto Presupuestado	Monto Ejecutado	% Ejecución
2023	Único	Ingresos Totales	¢7,719,500,000	¢7,652,406,141	99.13%

**Fuente:** BCR Pensiones

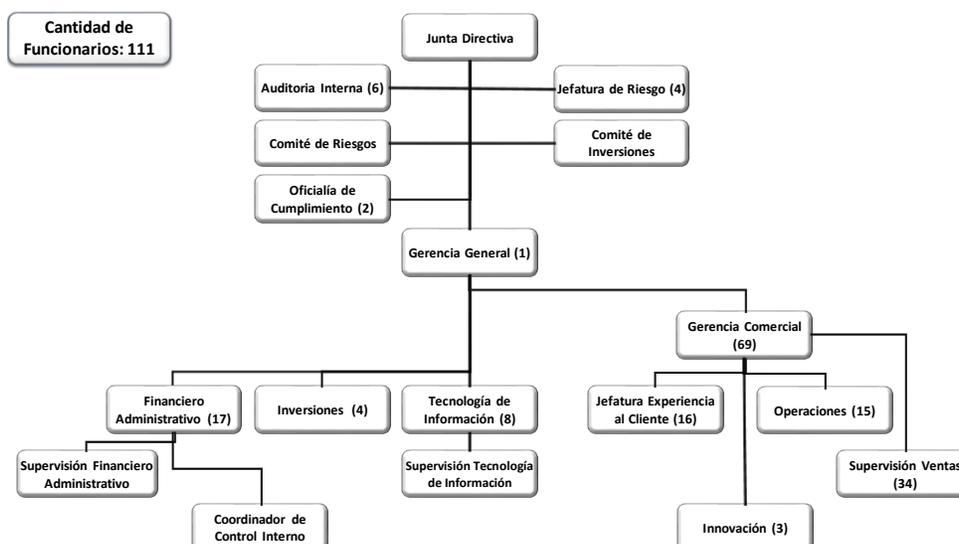
**Elaboración:** Área Financiero Administrativa

Para el 2023 BCR Pensiones contaba con una planilla de 111 plazas, de las cuales 21 de ellas corresponden al esquema de salarios variables donde podemos ubicar a los colaboradores que se encargan de la promoción, divulgación, explicación y colocación de planes de pensiones, el restante pertenece al esquema de salarios fijos, los cuales se enfocan en la administración del negocio y el servicio al cliente. Cabe mencionar que dichos recursos son indispensables para que el negocio se mantenga en constante marcha.

Adicional a lo antes mencionado, es importante indicar que BCR Pensiones suscribió un contrato con el Banco de Costa Rica, el cual tiene como objeto el suministro de los servicios administrativos financieros de apoyo o auxiliares, que incluyen mobiliario, equipo, sistemas y el espacio físico donde se ubica la Operadora de Pensiones.

3. El organigrama institucional vigente, que contendrá una descripción de las diferentes áreas de trabajo y un recuento del número de funcionarios, así como su clase y salarios brutos.

## Cuadro número 2 Organigrama 2023



**Fuente:** BCR Pensiones

**Elaboración:** Área Financiero Administrativa

### Junta Directiva

La Junta Directiva es el máximo órgano jerárquico dentro de BCR Pensiones, con facultades para la toma de decisiones estratégicas, sus funciones se realizarán bajo absoluta independencia y exclusiva responsabilidad, todo dentro de las normas, reglamentos y disposiciones legales.

### Auditoría Interna

Su función proporciona al Órgano de Dirección un criterio independiente de la calidad y la eficacia del control interno de la organización, la gestión del riesgo y los sistemas y procesos de Gobierno Corporativo.

### Jefatura de Riesgo

Dentro de las responsabilidades de esta área recae la administración integral de riesgo y cumplimiento, en los términos establecidos en el Reglamento de Riesgos y Reglamento de Gobierno Corporativo aprobados por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, CONASSIF.

### **Oficialía de cumplimiento**

Órgano de Control encargado de vigilar el cumplimiento de la Ley N°7786, su reglamento y normativa y de los programas y procedimientos internos de la institución para la prevención de la legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

### **Gerencia General**

El Reglamento sobre Gobierno Corporativo aprobado por CONASSIF define a la Alta Gerencia como la responsable del proceso de planeamiento, organización, dirección y control de los recursos organizacionales para el logro de los objetivos establecidos por el Órgano de Dirección. Según la estructura organizativa de la entidad, incluye a los empleados o funcionarios que, por su función, cargo o posición, intervienen o tienen la posibilidad de intervenir en la toma de decisiones importantes dentro de la entidad.

### **Gerencia Comercial**

Su principal propósito es brindar un servicio directo de alta calidad a los afiliados de BCR Pensiones, así como promocionar los productos de la OPC.

Asimismo, enfoca sus esfuerzos y labores en la venta de planes de pensiones, así como la fidelización real de las carteras de clientes actuales para de esta manera, procurar su lealtad y la rentabilidad de los negocios de BCR Pensiones.

### **Jefatura Experiencia al Cliente**

Dentro de sus funciones se encuentra brindar un servicio directo de alta calidad a los afiliados de BCR Pensiones e impulsar los canales alternativos de autogestión y transformación digital del negocio.

### **Jefatura Operaciones**

Jefatura encargada de supervisar el proceso de aportación y retiro de las cuentas individuales, proceso de libre transferencia electrónica, custodia y administración de expedientes apertura de contratos y desacumulación de fondos. Esta labor está enfocada en la parte patrimonial de cada fondo administrado y la veracidad de los registros individuales en las cuentas de los afiliados.

### Jefatura Financiero Administrativo

Encargada de gestionar todas la actividades o procesos administrativos, contables y financieros con el propósito de contar con información oportuna y veraz que contribuya a la toma de decisiones y al logro de los objetivos establecidos en el plan estratégico de BCR Pensiones.

### Jefatura de inversiones

Jefatura encargada de supervisar los procesos de inversiones, responsable de verificar, controlar y dar seguimiento a la planeación estratégica de las inversiones y la gestión de los portafolios de inversión.

### Tecnología de Información

Jefatura encargada de la coordinación, la creación, la modificación y el mantenimiento de los programas o sistemas tecnológicos de BCR Pensiones, que contribuyen a la óptima ejecución de los procesos de los Fondos administrados con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

## Cuadro número 3 Recuento de funcionarios 2023

Clase	Número de puestos	Salario Bruto (Base - Mensual en ¢)
Agente de ventas	19	409,747
Auxiliar de Oficina	9	544,206
Asistente Administrativo	7	647,329
Promotor de Servicios	30	776,786
Técnico	11	1,088,686
Profesional	16	1,527,377
Supervisor / Coordinador de Proyectos	5	1,875,390
Jefe de Oficina / Auditor Interno/Analista Legal Financiero	7	2,671,796
Gerente de Área	1	4,554,484
Gerente General	1	7,391,222

**Fuente:** BCR Pensiones

**Elaboración:** Área Financiero Administrativa

## 4. Metas trazadas para el período en análisis, con indicación clara y específica de los resultados concretos obtenidos para cada una de ellas, tanto en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Sectorial y el Plan Operativo Institucional.

A continuación se detalla las metas trazadas para el período de trabajo 2023:

### Cuadro número 4 Pan operativo 2023

Objetivo Estratégico	Objetivo Táctico	Indicador	Meta	Avance	Presupuesto asignado	Presupuesto ejecutado	% de ejecución	Responsable
1.Fortalecer la solidez financiera del Conglomerado	A1- Gestionar el Cambio y la Transformación Cultural orientada hacia el bienestar integral y productividad laboral	Cierre de Brechas Resultados Evaluación de Cultura Organizacional	Resultados 2022 + 2 puntos	0.00%	268	229	85%	Gerencia General
		Nivel de Madurez de la Gestión del Cambio Organizacional	Nivel 3: Proyectos múltiples					
2.Apoyar el desarrollo sostenible del país	A2- Promover la adopción de una cultura de riesgo con valoración de impactos ambientales, sociales y de gobernanza por parte de los colaboradores y su implementación en los procesos	Índice de cumplimiento del apetito de riesgo	>= 85% al resultado de 2022	100.0%	449	439	98%	Jefatura de Riesgos
2.Apoyar el desarrollo sostenible del país	C1- Aumentar la profundidad de línea por medio de propuestas integrales de soluciones financieras	Posición Neta de Libre Transferencia acumulada anual fondos obligatorios	Posición neta LT positiva	0.0%	713	632	89%	Gerencia Comercial
		Profundidad de línea por total del conglomerado.	Crecer un 5% sobre Línea Base 2022	8.4%				
2.Apoyar el desarrollo sostenible del país	C2- Mejorar la experiencia del cliente	NPS cliente externo.	Superar la Línea Base 2022	100.0%	713	632	89%	Gerencia Comercial
		Índice de satisfacción al cliente	Superar la Línea Base 2022	97.8%				
1.Fortalecer la solidez financiera del Conglomerado	F1- Mejorar la eficiencia operativa	Índice de Eficiencia Operativa (OPC).	61.40%	100.00%	1,203	1,126	94%	Jefatura Financiero Administrativa
		Aumentar en pb de participación de mercado fondos obligatorios y voluntarios	Mayor a cierre 2022	0.0%				Gerencia Comercial
1.Fortalecer la solidez financiera del Conglomerado	F2- Rentabilizar el negocio	Rentabilidad sobre patrimonio	12.71%	100.00%	713	632	89%	Gerencia Comercial
2.Apoyar el desarrollo sostenible del país	F3- Facilitar la bancarización y el desarrollo del país	Posición Neta de Libre Transferencia acumulada anual fondos obligatorios	Posición neta LT positiva	0.00%	713	632	89%	Gerencia Comercial
2.Apoyar el desarrollo sostenible del país	F4- Incrementar y fortalecer las carteras	Rentabilidad de fondos administrados	Fondos Colones: 8% Fondos Dólares: 6%	100.0%	542	536	99%	Jefatura de Inversiones
1.Fortalecer la solidez financiera del Conglomerado	P1- Determinar costos y medir la rentabilidad del Conglomerado	Avance en tareas de fortalecimiento del Sistema de Costeo y medición de rentabilidad.	Aprobación del modelo de rentabilidad por producto	100.00%	490	490	100%	Jefatura Financiero Administrativo
1.Fortalecer la solidez financiera del Conglomerado	P2- Optimizar procesos	Porcentaje de logro de los proyectos.	100%	100.00%	674	612	91%	Gerencia Comercial
2.Apoyar el desarrollo sostenible del país	P3- Optimizar y transformar productos y servicios apoyados en la digitalización, innovación y datos de calidad	Índice de Madurez Digital	Resultado mayor a 2022	100.00%	1,203	1,126	94%	Gerencia Comercial/ Jefatura Financiero Administrativa
1.Fortalecer la solidez financiera del Conglomerado	P4- Fortalecer la gobernanza del modelo de triple utilidad	Mantenimiento de certificación de carbono neutro y programa de Bandera Azul ecológica	Galardón de Bandera Azul	100.00%	7	2	25%	Gerencia General
<b>Total</b>					<b>7,687</b>	<b>7,088</b>		

Fuente: BCR Pensiones

Elaboración: Área Financiero Administrativa

La operadora de pensiones se desenvuelve en un mercado competitivo, por lo tanto, no es compatible con una planificación imperativa y concretamente con la sujeción al Plan Nacional de Desarrollo.

## 5. Descripción y justificación de créditos asumidos, modificaciones salariales acordadas, procesos de contratación iniciados u adjudicados, así como procesos o demandas judiciales enfrentadas o promovidas, viajes realizados por jefes institucionales y directores de departamentos.

BCR Pensiones no cuenta con créditos asumidos, ya que se financia a través de recursos propios por la administración individual de cuentas de capitalización. Los recursos están destinados al aseguramiento del negocio en marcha, cumplimiento de obligaciones, servicio a los afiliados y contribución con el desarrollo económico y social del país a través de los productos existentes.

Durante el período de trabajo del 2023, no se realizaron ajustes salariales.

Durante el 2023, se iniciaron 31 procedimientos de contratación directa. La adquisición de bienes y servicios que realiza la operadora es de conformidad con la Ley General de Contratación Pública N°9986 que entró en vigor el 01/12/2022.

A continuación, se detallan los procesos de contratación Iniciados y Adjudicados por BCR Pensiones en la gestión 2023:

## Cuadro número 5

### Detalle de procesos de contratación administrativa

Número de procedimiento	Descripción
2023PX-000027-0017300012	Inscripción del evento: Charla Implementando soluciones de carteras a través de ETFs”
2023LD-000003-0017300012	Inscripción Programa Especializado en Control Interno y Gestión de Riesgos
2023PX-000026-0017300012	Inscripción Gestión de Riesgo Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo Normativa GAFILAT, ICD y CONASSIF
2023LD-000002-0017300012	Solicitud de Servicio de Procesamiento, generación y envío de información a los afiliados de BCR Pensiones S.A.
2023PX-000025-0017300012	Inscripción Evaluación de la gestión de riesgo aplicando COSO ERM
2023PX-000024-0017300012	Inscripción cumplimiento del acuerdo CONASSIF 6-18 presentación uniforme e integra de los Estados Financieros
2023PX-000023-0017300012	Inscripción Planificación efectiva de auditoría interna
2023PX-000022-0017300012	Inscripción Taller de Actualización NIIF
2023PX-000021-0017300012	inscripción Programa de Especialización en Administración de Portafolios Financieros Individuales
2023LD-000001-0017300012	Contratación de un Organismo Validador Verificador (OVV) de Carbono Neutralidad
2023PX-000020-0017300012	Inscripción del Curso auditor interno ISO27001
2023PX-000019-0017300012	Inscripción tentativa Programa de Especialización en Administración de Portafolios Financieros individuales
2023PX-000018-0017300012	Inscripción en el curso Elementos Fundamentales del Presupuesto Público
2023PX-000017-0017300012	Inscripción en curso Webinar Finanzas para No Financieros
2023PX-000016-0017300012	Inscripción del Curso auditor interno ISO27001
2023PX-000015-0017300012	Inscripción programa de especialización en administración de portafolios financieros individuales
2023PX-000014-0017300012	Inscripción en el curso Técnico en Análisis de Datos
2023PX-000013-0017300012	Inscripción Modelos Económicos Avanzados para Administración de Portafolios y su Eficiente gestión en riesgos
2023PX-000012-0017300012	Inscripción en el curso principios de diseño para tus presentaciones
2023LE-000001-0017300012	Servicio de custodia y administración de documentos y expedientes de los afiliados de BCR Pensiones
2023PX-000011-0017300012	Inscripción en el curso Calidad y Gobierno de Datos
2023PX-000010-0017300012	Inscripción en el curso Técnico en Riesgo PTR 41
2023PX-000009-0017300012	Inscripción en el curso principios de diseño para tus presentaciones
2023PX-000008-0017300012	Inscripción en curso de Análisis de datos con Microsoft Power Bi- nivel básico
2023PX-000007-0017300012	Inscripción en el Curso Básico de ACL Analytics
2023PX-000006-0017300012	Inscripción en el curso Control Interno Integral Basado en COSO
2023PX-000005-0017300012	Inscripción Seminario Virtual (LA/FT/FPADM) - Nivel básico a intermedio
2023PX-000004-0017300012	Inscripción Seminario Virtual (LA/FT/FPADM) - Nivel básico a intermedio
2023PX-000003-0017300012	Inscripción en el curso World Compliance Forum Latam Costa Rica sesión presencial y virtual
2023PX-000002-0017300012	Inscripción Mejores Prácticas para Implementar Continuidad de Negocio Alineadas con ISO22301
2023PX-000001-0017300012	Inscripción en el curso externo - Programa Especializado en Compliance

**Fuente:** BCR Pensiones

**Elaboración:** Área Financiero Administrativa

Al cierre del año 2023, BCR Pensiones cuenta con cuatro litigios o probables litigios, judiciales o extrajudiciales que pudieran derivar en pérdidas o ganancias, tres de naturaleza laboral relacionados con exfuncionarios, y dos procesos interpuestos por clientes afines a la aplicación de normativa vigente.

Durante el 2023 se registraron 2 viajes al exterior, realizados uno en cada semestre del año, los viajes fueron realizados por 4 funcionarios. A continuación, se detalla el nombre de los funcionarios, fecha del viaje y justificación para cada uno de los eventos.

Nombre	Puesto	Nombre del Evento	Justificación	Inicio	Fin
Carlos Gamboa Chaves	Jefe de Oficina de Inversiones	Pasantía Oficinas de BlackRock en Nueva York 2023	Gestión de cartera internacional de los fondos administrados por BCR Pensiones	10/05/23	13/05/23
Juan Carlos Pacheco Romero	Gestor de portafolio Senior	Pasantía Oficinas de BlackRock en Nueva York 2023	Gestión de cartera internacional de los fondos administrados por BCR Pensiones	10/05/23	13/05/23
MaryCruz Retana Salazar	Jefe de Oficina de Riesgo	Seminario del FIAP en la Ciudad de México y reunión con JP Morgan con experto sobre Fondos Generacionales	Adquirir conocimiento sobre reformas a los sistemas de pensiones frente a las tendencias laborales, demográficas y financieras, las demandas sociales, así como del sistema de fondos generacionales.	22/10/23	26/10/23
Marianela Vilchez Ramirez	Jefe de Oficina Financiero Administrativo	Seminario del FIAP en la Ciudad de México y reunión con JP Morgan con experto sobre Fondos Generacionales	Adquirir conocimiento sobre reformas a los sistemas de pensiones frente a las tendencias laborales, demográficas y financieras, las demandas sociales, así como del sistema de fondos generacionales	22/10/23	26/10/23

## 6. Limitaciones u obstáculos encontrados.

BCR Pensiones estimó inicialmente ingresos para 2023 por ¢8,341.1 millones, en el último cuatrimestre del año 2023 se incluyó un presupuesto extraordinario por la suma -¢621.6 millones, el cual fue admitido por la instancia competente, para un presupuesto total aprobado de ¢7,719.5 millones, el rubro más importante lo conforman las comisiones cobradas a los fondos de planes de pensiones que administra la operadora; para el 2023

se estimó un presupuesto total aprobado de ¢6,935.0 millones y al mes de diciembre se ejecutó el 98.0%, el equivalente a ¢6,793.2 millones.

Es importante mencionar que para 2023 los ingresos de BCR Pensiones fueron afectados por el impacto en la variación real del tipo de cambio versus la proyectada, esta variable no era previsible en el momento de la formulación presupuestaria en setiembre 2022, actualmente el tipo de cambio se visualiza en los niveles más bajos de los últimos 5 años, la afectación se presentó en el crecimiento normal del negocio (activo administrado por fondo), así como otras variables de importancia como lo son su composición en temas de aportes, retiros, morosidad de cada fondo administrado, captación de recursos a través de estrategias de libre transferencia, retención de afiliados, comisiones administradas, el traslado del ahorro obrero patronal, rendimientos, entre otros, por esta razón se presentó un presupuesto extraordinario en el último cuatrimestre del año, lo que permitió ajustar las brechas y alcanzar la ejecución de los ingresos en un 99.1%.

En el caso de los egresos, se estableció un presupuesto total modificado de ¢7,719.5 millones, del cual se ejecutó a diciembre 2023 por la suma de ¢7,088.0 millones, que representa el 91.8% si se excluye la cuenta de sumas sin asignación presupuestaria, se logra una ejecución del 92.2%. Algunas de las cuentas que ha tenido limitaciones en su ejecución producto de lo citado en el párrafo anterior, corresponde a partidas de la clasificación de servicios como el alquiler de edificios, locales y terrenos, el alquiler de equipo de cómputo y otros servicios de gestión y apoyo, los cuales de acuerdo a con la tarifa en dólares establecida en el contrato de servicios, presenta una disminución debido a la apreciación del colón, por otra parte la partida donde se registra el 50% de las utilidades que serán distribuidas a sus afiliados, también presenta una limitación ya que está relacionada a los resultados financieros obtenidos por la institución.

## 7. Retos, objetivos e inversiones visualizadas para el mediano y largo plazo, tanto en el contexto institucional, como en el sectorial y nacional.

La Operadora define para el año 2024 cuatro objetivos estratégicos que son aquellos logros (cualitativos o cuantitativos), fundamentales para acercar la organización hacia su misión y visión.

A continuación se detalla las metas trazadas para el período de trabajo 2024:

### Cuadro número 6 Plan operativo 2024

Objetivo estratégico	Planes Tácticos	Indicador	Método de cálculo	Unidad de Medida	Metas	Presupuesto Asignado	Responsable
Robustecer la rentabilidad de la operadora	Potenciar la colocación de los fondos administrados	Utilidad antes de impuestos, participaciones y contribuciones	Utilidad antes de impuestos, participaciones y contribuciones del estado de Resultados	Dato absoluto	€2.877 millones	2,780.1	Jefatura Financiero Administrativa / Gerencia Comercial
		Rentabilidad sobre el patrimonio	Utilidad nominal / Patrimonio promedio de 12 meses	Porcentaje	13.08%		
		Índice de Eficiencia Operativa	$((GAm + GAd - GAl) / (UOm + UOd - UOl)) * 100$	Porcentaje	61.39%		
	Aumentar la participación de mercado de BCR Pensiones.	Colocación de fondos Obligatorios	Monto del activo trasladado por Libre transferencia entrante	Dato absoluto	€108.000 Millones		
		Colocación de fondos voluntarios	Q de fondos nuevos con aporte	Dato absoluto	1.300		
Priorizar la experiencia del cliente fortaleciendo la transformación digital y promoviendo la satisfacción de los colaboradores.	Medir la satisfacción de los viajes de cliente punta a punta digitales y procesos simples.	Cliente externo: NPS	Índice del NPS	Porcentaje	>=2023	1,996.9	Gerencia Comercial / Gerencia General
		Impulsar la satisfacción laboral de los colaboradores.	**Cliente interno: Satisfacción Laboral.	Encuesta a colaboradores	Porcentaje		
Potenciar la gestión eficiente del negocio basada en cultura ágil.	Fomentar la profundidad de línea de los afiliados de BCR Pensiones.	**Profundidad de línea conglomerado.	Definido por conglomerado	Porcentaje	Aplicar la nueva metodología	3,738.7	Gerencia Comercial / Jefatura de Inversiones / Jefatura de TI
		Promover la eficiencia operacional de recursos impulsada por procesos simples, ágiles y optimizados.	Lograr la rentabilidad meta de rentabilidad para los fondos.	Según la Planificación Estratégica de las Inversiones	Dato absoluto		
		Cumplimiento del proyecto de fondos generacionales.	Cumplimiento del cronograma de trabajo	Porcentaje	100%		
Promover la eficiencia operacional de recursos impulsada por procesos simples, ágiles y optimizados.	Posicionar la sostenibilidad y el desarrollo como eje transversal de la cultura de BCR Pensiones.	Mantener la certificación de Carbono Neutralidad.	Certificación otorgada por la autoridad competente	Porcentaje	100%	6.5	Gerencia General
		Mantener el galardón de Bandera Azul.	Galardón otorgado por la autoridad competente	Porcentaje	100%		
<b>Total</b>						<b>8,522.2</b>	

\*\* Los indicadores serán aplicados durante el 2024 con una nueva metodología, lo cual nos dará una nota inicial que se utilizará como línea base para los próximos años.

**Fuente:** BCR Pensiones

**Elaboración:** Área Financiero Administrativa