



INFORME ANUAL DE  
**RENDICIÓN DE CUENTAS**  
BCR OPERADORA DE  
PLANES DE PENSIONES  
**2021**

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. ....	8
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. ....	9
6. Limitaciones u obstáculos encontrados. ....	11
7. Retos, objetivos e inversiones visualizadas para el mediano y largo plazo, tanto en el contexto institucional, como en el sectorial y nacional. ....	11

## 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 y sobre rendimientos. Para el período 2021, 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 Capitalización Laboral Erróneo y el Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias Erróneo 0.164% y el Fondo de Garantía Notarial 7.50% sobre rendimientos.

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 2021

Año	Programa	Partida	Nombre de la partida	Monto Presupuestado	Monto Ejecutado	% Ejecución
2021	Único	1-0-0-0-00-00-0-0-000	Ingresos Corrientes	¢7,406,000,000	¢7,613,818,996	102.8%

Fuente: BCR Pensiones

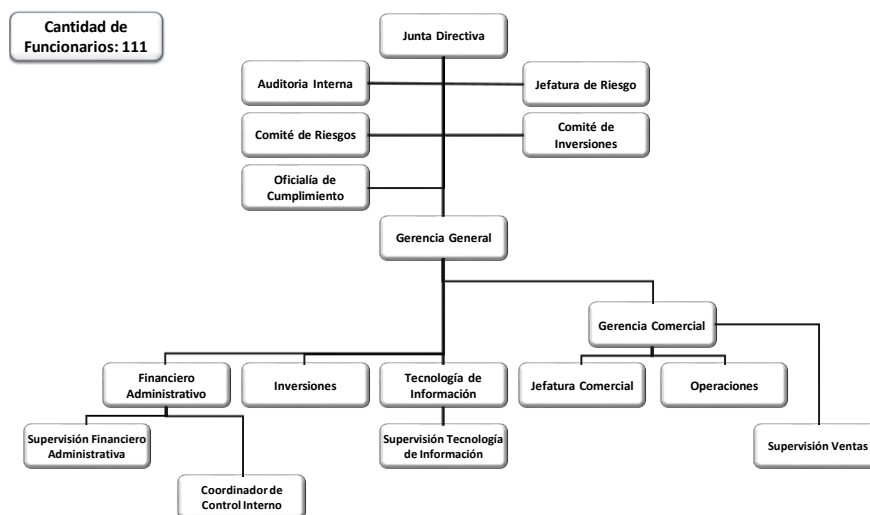
Elaboración: Área Financiero Administrativa

Para el 2021 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 2021**



**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, garantizar su lealtad y la rentabilidad de los negocios de BCR Pensiones.

### **Jefatura Comercial**

Dentro de sus funciones se encuentra brindar un servicio directo de alta calidad a los afiliados de BCR Pensiones.

### **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 2021**

<b>Clase</b>	<b>Número de puestos</b>	<b>Salario Bruto (Base - Mensual en ¢)</b>
Agente de ventas	19	372,238
Auxiliar de Oficina	10	494,388
Asistente Administrativo	8	588,070
Promotor de Servicios	32	705,678
Técnico	11	989,025
Profesional	10	1,387,557
Supervisor / Coordinador de Proyectos	5	1,703,713
Jefe de Oficina / Auditor Interno/Analista Legal Financiero	7	2,905,007
Gerente de Área	1	4,137,555



Gerente General	1	6,714,612
-----------------	---	-----------

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 2021:

**Cuadro número 4**  
**Pan operativo 2021**

Objetivo Estratégico	Objetivo Táctico	Indicador	Acciones	Porcentaje alcanzado	Recursos Programados (Millones €)	Recursos Ejecutados (Millones €)	% Ejecución
1. Garantizar la solidez financiera del Conglomerado	A1- Potenciar la transformación del Liderazgo en el Conglomerado.	Porcentaje de cierre de la brecha en la subdimensión de "Calidad y Confianza en los líderes" en la Evaluación de Cultura Corporativa.	Transformar el liderazgo en el Conglomerado BCR.	100.0%	56.7	55.4	97.6%
2. Apoyar el desarrollo del país	A2- Involucrar al personal para la transformación digital y la innovación.	Porcentaje de cierre de la brecha en la subdimensión de "Innovación" en la Evaluación de Cultura Corporativa.	Transformar el liderazgo en el Conglomerado BCR para que sea facilitador del proceso de transformación cultural y digital.	100.0%	56.7	55.4	97.6%
			Comunicar al personal sobre los hitos impostergables necesarios para la transformación digital.	100.0%			
1. Garantizar la solidez financiera del Conglomerado	A3- Cambiar la cultura hacia esquemas flexibles de trabajo y agilidad organizacional	Porcentaje de cierre de la brecha en el subdimensión de "Agilidad" en la Evaluación de Cultura Corporativa.	Impulso del aprovechamiento de metodologías ágiles y herramientas tecnológicas.	100.0%	56.7	55.4	97.6%
2. Apoyar el desarrollo del país	A4- Impulsar la cultura de trabajo colaborativo	Porcentaje de cierre de la brecha en la subdimensión de "Colaboración-Sinergia" en la Evaluación de Cultura Corporativa.	Brindar herramientas que permitan una mejor gestión y organización del trabajo, fomentando la cultura colaborativa, el trabajo en equipo y el aprovechamiento de herramientas de comunicación, colaboración y gestión.	100.0%	56.7	55.4	97.6%
1. Garantizar la solidez financiera del Conglomerado	A5- Promover la adopción de una cultura de riesgo por parte de los colaboradores y su implementación en los procesos.	Índice de cumplimiento del apetito de riesgo, (mide el nivel de exposición al riesgo del BCR Pensiones).	Preparación de cartel de contratación de solución para NIFF9.	100.0%	431.4	423.8	98.2%
		Cumplimiento al 100% de atención de auditorías.	Incorporar la norma ISO-37001 en las evaluaciones de riesgo de fraude y soborno.	100.0%			
		Cumplimiento del plan de desarrollo de la cultura de riesgos en el CFBCR.	Consolidar el proceso de la gestión de riesgo del Conglomerado.	100.0%			
2. Apoyar el desarrollo del país	C1- Aumentar la profundidad de línea por medio de propuestas integrales de soluciones financieras	Profundidad de línea por total del conglomerado.	Proyecto impulsando campeones	90.8%	739.8	707.9	95.7%
		Profundidad de línea interna de BCR Pensiones.	Aumentar la colocación de Fondos Voluntarios	63.1%			
2. Apoyar el desarrollo del país	C2- Mejorar la experiencia del cliente	NPS cliente externo.	Proyecto transformando la experiencia del cliente	100.0%	739.8	707.9	95.7%
		Índice de satisfacción por cliente (rapidez, buen trato, agilidad y profundidad de línea).					
		Tasa de retención de clientes					
1. Garantizar la solidez financiera del Conglomerado	F1- Mejorar la eficiencia operativa	Índice de Eficiencia Operativa (OPC).	Mantener los ingresos.	100.0%	638.8	616.4	96.5%
			Contención de gastos	98.9%			
1. Garantizar la solidez financiera del Conglomerado	F2- Rentabilizar el negocio	ROE	Crecimiento de cartera administrada	100.0%	638.8	616.4	96.5%

2.Apoyar el desarrollo del país	F3- Facilitar la bancarización y el desarrollo del país	Profundidad de línea por total del conglomerado.	Proyecto Impulsando campeones	90.8%	739.8	707.9	95.7%
2.Apoyar el desarrollo del país	F4- Preservar las carteras de clientes	Rentabilidad por Fondo	Cumplimiento de la estrategia de inversión	100.0%	467.2	449.3	96.2%
1.Garantizar la solidez financiera del Conglomerado	P1- Fortalecer el sistema de costeo del Conglomerado	Índice de Eficiencia Operativa (OPC).	Mejora al modelo de rentabilidad y costeo de los productos de BCR Pensiones	100.0%	638.8	616.4	96.5%
1.Garantizar la solidez financiera del Conglomerado	P2- Optimizar procesos	Porcentaje Disminución de gasto.	Proyecto de automatización de revisión y pago del FCL	100.0%	493.4	472.7	95.8%
			Proyecto transformando la experiencia del cliente	100.0%			
2.Apoyar el desarrollo del país	P3- Desarrollar modelos de segmentación de clientes y aplicar analítica de datos	Tasa de retención de clientes	Implementación de Power BI.	100.0%	739.8	707.9	95.7%
			Definición de nueva segmentación de cliente	100.0%			
1.Garantizar la solidez financiera del Conglomerado	P4- Optimizar y transformar productos y servicios apoyados en la digitalización e innovación	Índice de Madurez Digital organizacional.	Implementar estrategia de transformación digital en BCR Pensiones	100.0%	493.4	472.7	95.8%
			Impulsar canales digitales	100.0%			
2.Apoyar el desarrollo del país	P5- Promover la sostenibilidad con visión de triple utilidad (financiera, social y ambiental)	Estrategia de sostenibilidad con visión de triple utilidad de BCR Pensiones.	Certificación carbono neutro	100.0%	6.2	5.9	95.8%
<b>Total</b>					<b>6,994.3</b>	<b>6,726.7</b>	<b>96.2%</b>

**Fuente:** BCR Pensiones

**Elaboración:** Área Financiero Administrativa

Lo 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 jerarcas 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 2021, BCR Pensiones no realizo ajustes por aumento de costo de la vida a los salarios de los funcionarios.

Durante el 2021, se iniciaron 23 procedimientos de contratación, de los cuales 22 corresponden a contrataciones directas y 1 a licitación abreviada. La adquisición de bienes y servicios que realiza la operadora es de conformidad con la Ley de la Contratación Administrativa, Ley No. 7494 de 2 de mayo de 1995 y su reglamento.

A continuación, se detallan los procesos de contratación Iniciados y Adjudicados por BCR Pensiones en la gestión 2021:

- Contrataciones relacionadas a capacitaciones para funcionarios
- Contratación de servicios para el procesamiento de Información de Riesgos
- Contratación de horas por servicios de asesoría y capacitación en mercados internacionales.
- Contratación de miembros externos para comités.
- Contratación de servicios profesionales en ciencias económicas
- Contratación de servicios Jurídicos.
- Servicios Profesionales de Asesoría y Asistencia en el Proceso de Implementación de un Sistema de Gestión de Carbono Neutralidad.

Al cierre del año 2021, BCR Pensiones cuenta con cuatro litigios o probables litigios, judiciales o extrajudiciales que pudieran derivar en pérdidas o ganancias, dos de naturaleza laboral relacionados con exfuncionarios, y dos procesos interpuestos por clientes afines a la aplicación de normativa vigente.

Durante el 2021 se registró 1 viaje al exterior realizados por 2 funcionarios, ambos durante el cuarto trimestre del año. 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
Retana Salazar Marycruz	Jefe de Oficina de Riesgo	Seminario Internacional FIAP, Madrid España	Adquirir conocimiento y obtener actualización sobre Reformas a los sistemas de pensiones frente a las tendencias laborales, demográficas y financieras y las demandas sociales.	25/10/21	30/10/21
Guzman Granados Maria Luisa	Jefe Financiero Administrativo	Seminario Internacional FIAP, Madrid España	Adquirir conocimiento y obtener actualización sobre Reformas a los sistemas de pensiones frente a las tendencias laborales, demográficas y financieras y las demandas sociales.	25/10/21	30/10/21

## 6. Limitaciones u obstáculos encontrados.

El ingreso más importante de BCR Pensiones lo conforman las comisiones cobradas a los fondos de planes de pensiones que administra la operadora, tanto como el régimen obligatorio de pensiones complementarias, al fondo de capitalización laboral, fondos creados por leyes especiales, los fondos voluntarios respectivos, el fondo de garantía notarial, el fondo de capitalización laborar erróneo y el régimen obligatorio de pensiones complementarias erróneo, los cuales representan el 89.5% del total de ingresos corrientes presupuestados.

BCR Pensiones estimo ingresos para 2021 por ₡7,406.0 millones, de los cuales capto ₡7,613.8 millones. Es importante mencionar que para 2021 BCR Pensiones logro captar un monto superior de ingresos en concordancias con las estimaciones realizadas, por lo que a la fecha no se consideran limitaciones para este grupo presupuestario. El incremento se da por la ampliación de la cartera administrada, y las comisiones generadas por el Fondo de Garantía Notarial, el cual cuenta con una comisión sobre rendimiento.

BCR Pensiones durante el 2021 trabajó en el plan estratégico definido para dicho año, sin embargo, en setiembre de 2021 se realizó la revisión y actualización la estrategia para el 2022, con el fin de alinear dicho plan al entorno actual de la Operadora y al conglomerado BCR. En la revisión antes mencionada se determinó la necesidad de renovar los objetivos estratégicos y los proyectos que los conforman, los cuales contemplan una serie de actividades coordinadas entre sí y congruentes con los fines y propósitos de la entidad.

## 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 los 2022 dos 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 2022:

## Cuadro número 5 Plan operativo 2022

Objetivo Estratégico	Objetivo Táctico	Indicador	Recursos Programados (Millones de €)
1.Garantizar la solidez financiera del Conglomerado	A1- Potenciar la transformación del Liderazgo en el Conglomerado.	Porcentaje de cierre de la brecha en la subdimensión de "Calidad y Confianza en los líderes" en la Evaluación de Cultura Corporativa.	60.0
2.Apoyar el desarrollo del país	A2- Involucrar al personal para la transformación digital y la innovación.	Porcentaje de cierre de la brecha en la subdimensión de "Innovación" en la Evaluación de Cultura Corporativa.	60.0
1.Garantizar la solidez financiera del Conglomerado	A3- Cambiar la cultura hacia esquemas flexibles de trabajo y agilidad organizacional	Porcentaje de cierre de la brecha en el subdimensión de "Agilidad" en la Evaluación de Cultura Corporativa.	60.0
2.Apoyar el desarrollo del país	A4- Impulsar la cultura de trabajo colaborativo	Porcentaje de cierre de la brecha en la subdimensión de "Colaboración-Sinergia" en la Evaluación de Cultura Corporativa.	60.0
1.Garantizar la solidez financiera del Conglomerado	A5- Promover la adopción de una cultura de riesgo por parte de los colaboradores y su implementación en los procesos.	Índice de cumplimiento del apetito de riesgo, (mide el nivel de exposición al riesgo del BCR Pensiones). Cumplimiento del plan de desarrollo de la cultura de riesgos en el CFBCR.	449.5
2.Apoyar el desarrollo del país	C1- Aumentar la profundidad de línea por medio de propuestas integrales de soluciones financieras	Profundidad de línea por total del conglomerado. Profundidad de línea interna de BCR Pensiones.	840.2
2.Apoyar el desarrollo del país	C2- Mejorar la experiencia del cliente	NPS cliente externo. Indicador continuo de gestiones digitales (semestral) Tiempo de atención en solicitudes FCL	840.2
1.Garantizar la solidez financiera del Conglomerado	F1- Mejorar la eficiencia operativa	Índice de Eficiencia Operativa (OPC).	545.9
1.Garantizar la solidez financiera del Conglomerado	F2- Rentabilizar el negocio	Rentabilidad sobre patrimonio	545.9
2.Apoyar el desarrollo del país	F3- Facilitar la bancarización y el desarrollo del país	Profundidad de línea por total del conglomerado. Profundidad de línea interna de BCR Pensiones	840.2
2.Apoyar el desarrollo del país	F4- Preservar las carteras de clientes	Rentabilidad por fondo. Posicionamiento en el ranking, TOP 2. (Indicador 12 meses SUPEN)	565.2
1.Garantizar la solidez financiera del Conglomerado	P1- Fortalecer el sistema de costeo del Conglomerado	Índice de Eficiencia Operativa (OPC).	545.9
1.Garantizar la solidez financiera del Conglomerado	P2- Optimizar procesos	Porcentaje disminución de gasto administrativo	545.9
2.Apoyar el desarrollo del país	P3- Desarrollar modelos de segmentación de clientes y aplicar analítica de datos	NPS cliente externo Indicador continuo de gestiones digitales (semestral)	840.2
1.Garantizar la solidez financiera del Conglomerado	P4- Optimizar y transformar productos y servicios apoyados en la digitalización e innovación	Índice de Madurez Digital Organizacional.	1,078.3
2.Apoyar el desarrollo del país	P5- Promover la sostenibilidad con visión de triple utilidad (financiera, social y ambiental)	Certificación de Bandera Azul	12.0
<b>Total</b>			<b>7,889.3</b>

**Fuente:** BCR Pensiones

**Elaboración:** Área Financiero-Administrativa