

DECLARACIÓN JURADA

Yo Yendry Jeannette Elizondo Garro, cédula de identidad número 1-1421-0579, en condición de egresado de la carrera de Administración con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que mi trabajo de graduación, para optar por el título de Licenciatura titulado "Fortalecimiento del Control Interno, para ser aplicado a los procesos relevantes en una Operadora de Pensiones Costarricense a diciembre 2020", es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Llorente de Tibás, el 15 de noviembre del 2021.

YENDRY
JEANNETTE
ELIZONDO
GARRO (FIRMA)
Firmado digitalmente
por YENDRY
JEANNETTE ELIZONDO
GARRO (FIRMA)
Fecha: 2021.11.15
15:47:27 -06'00'



(FIRMA) Yendry Jeannette Elizondo Garro

CARTA DE TUTOR

12 de noviembre de 2021

Servicios estudiantiles
Universidad Hispanoamericana
Presente

Estimados señores

La estudiante Yendry Jeannette Elizondo Garro, cédula de identidad número 0114210579, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Fortalecimiento del Control Interno, para ser aplicado a los procesos relevantes en una Operadora de Pensiones Costarricense a diciembre 2020", el cual ha elaborado para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas, con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

	Factor a valor	Puntaje Obtenido	
a-	Originalidad del tema	10%	10%
b-	Cumplimiento entrega de avances	20%	20%
c-	Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30%
d-	Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	20%
e-	Calidad y detalles del Marco Teórico	20%	20%
	Total	100%	100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO
 VARGAS ZUÑIGA
 (FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS
 ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
 Fecha: 2021.11.12 16:31:30 -06'00'



Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

CARTA DE LECTOR

Heredia, 07 de diciembre del 2021

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera de Administración

Estimado señor

La estudiante YENDRY JEANNETTE ELIZONDO GARRO , cédula de identidad 1-1421-0579, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado “*FORTALECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO, PARA SER APLICADO A LOS PROCESOS RELEVANTES EN UNA OPERADORA DE PENSIONES COSTARRICENSE A DICIEMBRE 2020*”, el cual ha elaborado para obtener su grado de licenciatura.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

ALEXANDER
CORDERO
CESPEDES (FIRMA)

Firmado digitalmente por
ALEXANDER CORDERO
CESPEDES (FIRMA)
Fecha: 2021.12.07
13:22:56 -06'00'



MBA. Alexander Cordero Céspedes, lic.
Cédula 1-732-096
Carné 5813

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 03 de enero 2022

Señores:

Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Yendry Jeannette Elizondo Garro con número de identificación 114210579 autor (a) del trabajo de graduación titulado ***“FORTALECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO, PARA SER APLICADO A LOS PROCESOS RELEVANTES EN UNA OPERADORA DE PENSIONES COSTARRICENSE A DICIEMBRE 2020”*** presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de licenciatura ; Sí autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

Firma y Documento de Identidad



**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.

b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana

c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN ÉNFASIS GERENCIA

*TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE LICENCIATURA*

TÍTULO:
***“FORTALECIMIENTO DEL CONTROL
INTERNO, PARA SER APLICADO A LOS
PROCESOS RELEVANTES EN UNA
OPERADORA DE PENSIONES
COSTARRICENSE A DICIEMBRE 2020”***

YENDRY JEANNETTE ELIZONDO GARRO.

NOVIEMBRE, 2021

DEDICATORIA

Este trabajo final de investigación para mí es un logro que no puedo explicar y por esto lo dedico realmente a lo más importante que tengo, en primera instancia a mí Dios, quien me ha guiado y me ha dado la fuerza para seguir adelante y luchar por ser mejor cada día y cumplir mis metas.

También dedico este trabajo a mis padres Elberth Elizondo y Yaneth Garro, quienes con mucho esfuerzo y amor se han sacrificado por brindarme la mejor educación y han inculcado en mí valores para que pueda ser una buena persona, una mujer trabajadora, fuerte y perseverante.

Parte fundamental de este logro lo dedico a mí hijo Tomás Zamora, la luz de mis ojos y mi mayor motivación para ser una persona profesional y ser mejor cada día en todo aspecto, a mí novio Agustín Zamora, quien me ha acompañado y apoyado en este proceso, a mí hermanita menor Yeimy Elizondo, quien muchas veces cuidó a mí hijo para que yo pudiera trabajar y asistir a clases, realizar trabajos y demás, y a mi hermanita mayor Karla Córdoba que Dios y la vida me la han regalado, quien me ha acompañado desde el segundo cuatrimestre universitario casi 11 años de estudio, trabajos, presentaciones juntas, con quien he reído cuando logramos aprobar las materias y con quien lloré cuando perdimos algún examen o se nos complicaba alguna materia.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, quien me dio la vida y la salud para poder estudiar y trabajar fuerte por alcanzar mis metas, además ha puesto ángeles en mí camino que me ha ayudado e impulsado para siempre avanzar.

Dentro de estos ángeles menciono a mí tío Olger y tía Ana, quienes con mucho amor siempre se han preocupado por motivarme a estudiar, y recuerdo con gran cariño el día que me hicieron un plan de estudio universitario y me pusieron fechas límites tanto para alcanzar el bachiller como la licenciatura, otro de mis ángeles fue mi tío Albán, quien un día me dijo vamos a buscar universidad para que estudie, usted sí puede!, me llevó literalmente a la plataforma de la universidad me dijo escoja que quiere estudiar y empiece.

No puedo dejar de lado la empresa para la cual trabajo, ya que por 10 años me ha brindado la estabilidad económica para poder pagar mis estudios y la posibilidad de asistir clases.

Y por último agradezco mucho a mí tutor don Luis Vargas, quien en toda esta etapa de la tesis me apoyo, estuvo anuente a atenderme y guiarme en las dudas que tuve. En los momentos en los cuales me sentía que no lo iba a lograr siempre supo las palabras correctas para impulsarme a continuar y terminarla con éxito.

Índice de Contenido

CAPÍTULO I	1
1. Introducción.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales.....	8
1.1.2. Delimitación del problema.....	16
1.1.3. Justificación.....	20
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.3 OBJETIVOS.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos específicos.....	21
1.4 Alcances y limitaciones del proyecto.....	22
1.4.1 Alcances.....	22
1.4.2 Limitaciones.....	23
CAPITULO II	24
2. Marco Referencial.....	25
2.1. Marco Teórico.....	25
2.1.1. Definición de Control Interno.....	25
2.1.2. Seguimiento del SCI.....	27
2.1.3. Objetivos del Control Interno.....	28
2.1.4. Sistemas de Información.....	29
2.1.5. Características de un SCI.....	30
2.1.6. Evolución de modelo COSO.....	30
2.1.7. Conceptos de los componentes del control.....	32
2.1.8. Administración Basada en Riesgo.....	34
2.1.9. Tipos de riesgos.....	35
2.1.10. Niveles de riesgo.....	36
2.1.11. Niveles de Control.....	38
2.1.12. Mapa de Riesgo.....	39
2.1.13. Pasos en la Gestión de Riesgo.....	40
2.1.14. Indicadores de riesgo (KRI):.....	41
2.1.15. Beneficios de una gestión efectiva de los riesgos operativos.....	41
2.1.16. Líneas de defensa.....	42
2.1.17. Normas en Gestión de Riesgos: ISO 31000.....	42
2.1.18. Principios de la Gestión de Riesgos.....	43
2.1.19. Herramientas clave para el control de gestión.....	44
2.1.20. Definición de diagnóstico empresarial.....	49

2.2.	Marco Conceptual.....	49
2.2.1.	Operadora de Pensiones Complementarias.....	49
2.2.2.	Superintendencia de Pensiones.....	50
2.2.3.	Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).....	50
2.2.4.	Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE).....	50
2.2.5.	Libre Transferencia.....	51
2.2.6.	Fondo de Capitalización Laboral (FCL).....	51
2.2.7.	Régimen Obligatorio de Pensión Complementaria (ROPC).....	51
2.2.8.	Fondo Voluntario de Pensión.....	51
2.2.9.	Modalidades de Pensión ofrecidas por las Operadoras de Pensiones.....	51
2.2.10.	Cotizante o aportante.....	52
2.2.11.	Entidades autorizadas.....	52
2.2.12.	Entidades supervisadas.....	52
2.2.13.	Entidades reguladas.....	52
2.2.14.	Artículo 42. Deberes de los entes autorizados.....	52
2.3.	Marco Contextual.....	54
2.3.1.	Localización geográfica.....	54
2.3.2.	Características demográficas.....	54
2.3.3.	Aspectos históricos y evolución.....	55
2.3.4.	Principios de la seguridad social.....	55
CAPITULO III.....		57
3.	Marco metodológico.....	58
3.1.	Enfoque cualitativo.....	58
3.2.	Alcance.....	59
3.2.1.	Exploratorio.....	59
3.2.2.	Descriptivo.....	59
3.3.	Diseño.....	60
3.3.1.	No experimental.....	60
3.3.2.	Transeccional o Transversal.....	60
3.4.	Unidad de análisis u objeto de estudio.....	61
3.4.1.	Población.....	61
3.4.2.	Tipo de muestra.....	61
3.4.3.	Criterios de inclusión y exclusión.....	62
3.4.4.	Consideraciones éticas.....	62
3.5.	Instrumentos para la recolección de la información.....	62
CAPITULO IV.....		64
4.	Resultados.....	65
4.1.	Análisis de los indicadores de los procesos relevantes.....	65
4.1.1.	Afiliación a planes de pensión obligatorios y voluntarios.....	65
4.1.2.	Revisión e inclusión de contratos de afiliación.....	68

4.1.3.	Otorgar Beneficios	69
4.1.4.	Recaudación de recursos y cierre diario.	72
4.1.5.	Depósitos en fondos de pensión.	76
4.1.6.	Servicio al cliente: Remisión de estado de cuenta.	78
4.1.7.	Servicio al cliente: trámites y subsanaciones.	81
4.1.8.	Gestión de inversiones.	83
4.1.9.	Registro de inversiones.	85
4.2.	Entrevista	85
CAPITULO V		95
5.	Discusión.	96
5.1.	Análisis del proceso 2. Revisión e inclusión de contratos de afiliación.	96
5.2.	Análisis del macroproceso 3. Otorgar Beneficios.....	97
5.3.	Análisis de proceso 4. Recaudación de recursos y cierre diario.	98
5.4.	Análisis del proceso 6. Servicio al cliente: Remisión de estado de cuenta.	99
5.5.	Análisis del proceso 7 Servicio al cliente: Trámites y subsanaciones.	102
5.6.	Análisis del proceso 8. Gestión de Inversiones.	103
5.7.	Análisis del proceso 9. Registro de Inversiones.	105
5.8.	Análisis comparativo de un sistema de gestión por dirección contra un sistema de gestión por procesos.	106
CAPITULO VI		112
6.	Conclusiones y Recomendaciones.....	113
6.1.	Objetivo General	113
6.2.	Objetivo específico 1	115
6.3.	Objetivo específico 2	117
6.4.	Objetivo específico 3	121
6.5.	Objetivo específico 4	122
CAPITULO VII		124
7.	Propuesta.....	125
Referencias.....		130

Índice de Tablas

Tabla 1. Criterios de inclusión y exclusión.....	62
Tabla 2. Mapa de riesgo Proceso 2.....	97
Tabla 3. Mapa de riesgo Proceso 3. Indicador b.	98
Tabla 4. Mapa de riesgo Proceso 4. Indicador b.	99
Tabla 5. Mapa de riesgo Proceso 6. Indicador c.	100
Tabla 6. Mapa de riesgo Proceso 6. Indicador d.	102
Tabla 7. Mapa de riesgo Proceso 7. Indicador b.	103
Tabla 8. Mapa de riesgo Proceso 8. Indicador c.	104
Tabla 9. Mapa de riesgo Proceso 9.....	106
Tabla 10. Mapa de riesgo general de procesos.	116

Índice de Figuras

Figura 1	3
Figura 2	31
Figura 3	37
Figura 4	38
Figura 5	39
Figura 6	40
Figura 7	43
Figura 8	44
Figura 9	108
Figura 10	109
Figura 11	110
Figura 12	111
Figura 13	111
Figura 14	121

Índice de Gráficos

Gráfico 1.....	65
Gráfico 2.....	66
Gráfico 3.....	67
Gráfico 4.....	68
Gráfico 5.....	69
Gráfico 6.....	70
Gráfico 7.....	71
Gráfico 8.....	72
Gráfico 9.....	72
Gráfico 10.....	73
Gráfico 11.....	74
Gráfico 12.....	74
Gráfico 13.....	76
Gráfico 14.....	76
Gráfico 15.....	77
Gráfico 16.....	78
Gráfico 17.....	79
Gráfico 18.....	79
Gráfico 19.....	81
Gráfico 20.....	81
Gráfico 21.....	82
Gráfico 22.....	83
Gráfico 23.....	84
Gráfico 24.....	84

Gráfico 25.....	85
Gráfico 26.....	126

Lista de Abreviaturas y términos	
Diminutivo	Significado
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social.
CONASSIF	Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway.
DNP	Dirección Nacional de Pensiones.
ERM	Enterprise Risk Management (Gestión de riesgo empresarial).
FCL	Fondo de Capitalización Laboral.
JUPEMA	Junta de Pensiones del Magisterio.
KRI	Key Risk Indicators (Indicadores claves de riesgo).
LEY 7523	Ley del Régimen Privado de Pensiones Complementarias.
LEY 7983	Ley de Protección al Trabajador.
LGCI	Ley General Control Interno 8292
OPC	Operadora de Pensiones.
RIVM	Régimen de Invalidez Vejez y Muerte.
RNC	Régimen No Contributivo.
ROPC	Régimen Obligatorio de Pensión Complementaria.
SCI	Sistema Control Interno
SEC	Sistema Electrónico de Compensación de SUPEN.
SICERE	Sistema Centralizado de Recaudación.
SNP	Sistema Nacional de Pensiones.
SUPEN	Superintendencia de Pensiones.

RESUMEN EJECUTIVO

El control interno es un tema de gran interés en las organizaciones ya que estas siempre buscan mejorar los tiempos de los procesos para poder ser más eficientes, reducir los gastos, brindar el mejor servicio a los clientes y por supuesto ser competitivo en el mercado en el cual se desarrollan. Dada la gran responsabilidad financiera que tienen la Operadoras de Pensiones en la administración de fondos públicos, dedicados principalmente a la administración de los fondos de pensión de las personas trabajadoras y pensionadas surge la necesidad de analizar y fortalecer el control interno de sus procesos.

El objetivo de la investigación es analizar los procesos relevantes de la Operadora de Pensiones que requieren fortalecimiento del control interno por medio de los resultados del estudio realizado por una empresa consultora, para determinar cuáles procesos generan valor para la organización y validar el seguimiento de estos. En la investigación se utilizó un enfoque cualitativo ya que se realizará un análisis de los distintos procesos relevantes de la operadora de pensiones partiendo del estudio realizado por la empresa consultora, este análisis se realiza a solicitud de la Operadora de Pensiones, quienes requieren que se realice un análisis de los datos y de los resultados en dicho informe con el fin de establecer mejoras de procesos, análisis de los indicadores definidos y en caso de existir desviaciones la definición de nuevos indicadores de riesgo.

Se complementó la investigación con una entrevista al encargado del Área de Gobernanza, con el objetivo de conocer más a fondo la información relevante de los procesos, contexto en el cual se desarrollan, conocer puntos de vista y demás información que brinden mayor profundidad, conocimiento al tema para enriquecer los resultados de la investigación.

La investigación consistió en realizar un análisis profundo utilizando el criterio experto para poder determinar el valor agregado de los procesos relevantes que realiza actualmente la Operadora.

El alcance es exploratorio ya que no se encuentran estudios relacionados al control interno en los procesos que realizan las Operadoras de Pensiones costarricenses, por lo que la finalidad es realizar una investigación más completa con relación al fortalecimiento de los controles en los procesos relevantes en este tipo de organización y contribuir en establecer un precedente este tema para investigaciones futuras, además de tener un alcance descriptivo ya que realizará una descripción detallada de los procesos relevantes que se realizan en la Operadora de Pensiones en estudio, dado que es de gran relevancia para el desarrollo del tema.

El diseño utilizado es no experimental ya que a criterio del investigador se realizará un análisis de los 11 procesos relevantes de la Operadora de Pensiones, es no probabilística a criterio del investigador ya que no se excluyó ninguno de los procesos. Por otra parte, se consideró como transeccional o transversal ya que la información que se analizará considera un periodo determinado, el año 2020.

ABSTRACT

Internal control is a topic of great interest in organizations, since they are always seeking to improve process times to be more efficient, reduce expenses, provide the best service to clients and, of course, be competitive in the market in which they operate. Given the great financial responsibility that the Pension Operators have in the administration of public funds, mainly dedicated to the administration of pension funds of workers and pensioners, the need arises to analyze and strengthen the internal control of their processes.

The objective of the research is to analyze the relevant processes of the Pension Operator that require strengthening of internal control through the results of the study conducted by a consulting firm, to determine which processes generate value for the organization and to validate the follow-up of these processes. A qualitative approach was used in the research, since an analysis of the different relevant processes of the pension operator will be made based on the study conducted by the consulting firm. This analysis is made at the request of the Pension Operator, who requires an analysis of the data and the results in said report to establish process improvements, analysis of the defined indicators and, in case of deviations, the definition of new risk indicators.

The research was complemented with an interview to the person in charge of the Governance Area, with the purpose of knowing more in depth the relevant information of the processes, context in which they are developed, to know points of view and other information that provide greater depth, knowledge to the subject to enrich the results of the research.

The research consisted of conducting an in-depth analysis using expert criteria to determine the added value of the relevant processes currently carried out by the Operator.

The scope is exploratory since there are no studies related to internal control in the processes carried out by the Costa Rican Pension Operators, so the purpose is to conduct a more complete research in relation to the strengthening of controls in the relevant processes in this type of organization and contribute to establish a precedent in this topic for future research, besides

having a descriptive scope since it will make a detailed description of the relevant processes carried out in the Pension Operator under study, since it is of great relevance for the development of the topic.

The design used is non-experimental since, at the researcher's discretion, an analysis of the 11 relevant processes of the Pension Operator will be carried out; it is non-probabilistic at the researcher's discretion since none of the processes was excluded. On the other hand, it was considered as trans-sectional or cross-sectional since the information to be analyzed considers a specific period, the year 2020.

CAPÍTULO I

1. Introducción.

El Sistema Nacional de Pensiones (en adelante SNP) en Costa Rica inicio en el año 1886 con la creación del Régimen del Magisterio Nacional (en adelante JUCEMA) y se fortaleció en 1947 con el Régimen de Invalidez Vejez y Muerte (en adelante RIVM) a cargo de la Caja Costarricense del Seguro Social. Está compuesto por varios pilares (sistema multipilar), regímenes de capitalización individual (contribución definida) y régimen no contributivo (asistencial). Los cuatro pilares según SUPEN 2021 (<https://www.supen.fi.cr/como-se-compone>) son los siguientes:

a) Pilar 1. Pensión contributiva básica: se conforma de los aportes obligatorios que el trabajador (afiliado al sistema nacional de pensiones) realiza y es de capitalización colectiva. Los aportes son administrados por los regímenes de capitalización colectiva, como el Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), o en su defecto el Fondo de Pensiones y Jubilaciones del Poder Judicial, y el Magisterio Nacional, que entre los tres acogen a la mayoría de los trabajadores del país, aunque cada uno tiene sus características en requisitos de jubilación y beneficios.

b) Pilar 2. Pensión complementaria obligatoria: se conforma de los aportes obligatorios que el trabajador (afiliado al sistema nacional de pensiones) realiza y es de capitalización individual. Estos aportes los registra y controla la CCSS y los administra la operadora de pensiones elegida por el trabajador. Los montos que recibirá el pensionado por concepto de este pilar dependen del aporte a lo largo del tiempo (que se calcula con base en el salario reportado ante la CCSS) y otros detalles como los rendimientos de las inversiones que haya logrado la operadora de pensiones.

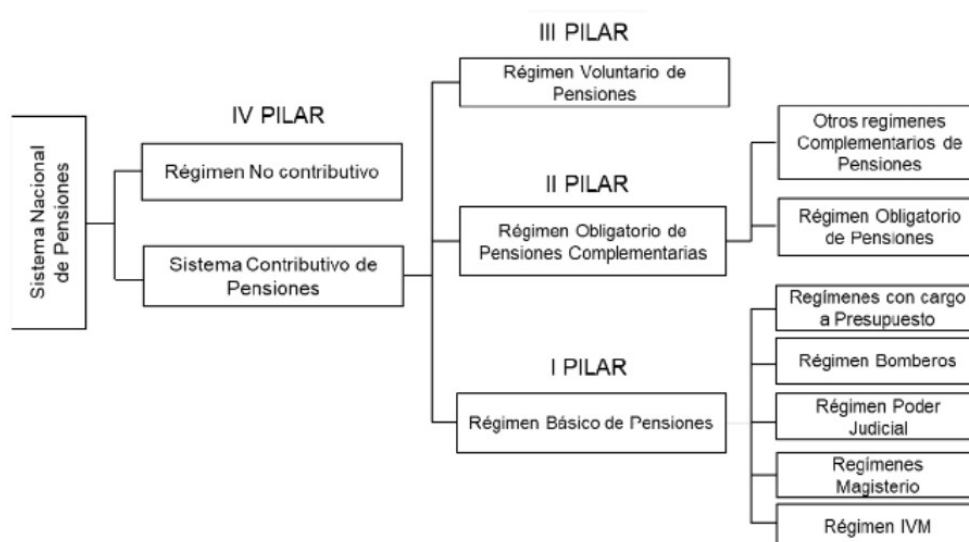
c) Pilar 3. Pensión complementaria voluntaria: consiste en realizar un ahorro voluntario con la operadora de la escogencia del trabajador y que busca mejorar su ingreso cuando se pensione.

d) Pilar 4. Pensión no contributiva: es una asistencia concedida por la seguridad social a aquellas personas que no han contribuido o cotizado a ningún régimen y cumplen con los requisitos para poder brindársela.

La mayoría de los trabajadores gozará de los dos primeros pilares, debido a que su aporte es obligatorio: la "pensión contributiva básica" y la "pensión complementaria obligatoria". El pilar "pensión complementaria voluntaria" aplica si el trabajador toma un plan de ahorro años antes de su jubilación y el caso de la "Pensión no contributiva" es una asistencia concedida por la seguridad social a aquellas personas que no han contribuido o cotizado a ningún régimen y cumplen con los requisitos para brindársela.

Figura 1

Componentes del Sistema Nacional de Pensiones



Fuente: Estudio actuarial del seguro de IVM de la CCSS. UCR (2016)

Los regímenes complementarios al Régimen Básico surgen con el objetivo de promover la seguridad social y proteger los derechos de los trabajadores tanto del sector público como del sector privado, para que al momento de finalizar su vida laboral puedan mantener la mayor parte

de sus ingresos y calidad de vida a la cual están acostumbrados ya que con el pasar de los años el Régimen Básico del IVM se ha debilitado financieramente debido a varios factores; según Sandoval Vásquez, J.F. y Hernández Castro, G. (2019). Un alto grupo de la población trabajadora no genera los ingresos suficientes para poder cubrir el consumo básico y cargas sociales.

- a) Los altos porcentajes de las cargas sociales fomentan el empleo informal.
- b) Los diferentes tamaños de las generaciones que cotizan, como consecuencia del envejecimiento de la población.
- c) Mayor esperanza de vida lograda debido a los avances de la medicina y al entorno más sano.
- d) El declive en la tasa de natalidad, debido a la nueva dinámica social.

En el año 1995 es creada la Ley 7523 “Ley del Régimen Privado de Pensiones Complementarias”, con la que cual son creadas las operadoras de planes de pensiones complementarias como entidades que administran los fondos, estableciéndose en un mercado de libre competencia.

La Ley 7983 (2000), es de orden público e interés social y tiene por objeto crear y establecer un marco para regular los fondos de capitalización laboral propiedad de los trabajadores, universalizar las pensiones para las personas de la tercera edad en condición de pobreza y establecer los mecanismos para ampliar la cobertura y fortalecer el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (en adelante RIVM) de la Caja Costarricense del Seguro Social (en adelante CCSS) como principal sistema de solidaridad en la protección de los trabajadores entre otros..., además con la creación de esta Ley se estructuró el actual Sistema Nacional de Pensiones (SNP) que consta de cuatro pilares. El artículo 2 de esta misma ley define a las Operadoras de pensiones como las encargadas de administrar los fondos de los trabajadores durante el periodo activo o laboral de los afiliados. Las Operadoras actúan bajo la supervisión de

la Superintendencia de Pensiones (en adelante SUPEN), Según (SUPEN, 2021). (<https://www.supen.fi.cr/funciones>).

Es el Órgano encargado de crear la normativa y establecer el control del sistema, que tiene como objetivo atender las denuncias y consultas relacionadas con el tema de pensiones y de las entidades que las administra, así como lo es, la regulación y la supervisión de los regímenes básicos de pensiones, los regímenes complementarios y el fondo de capitalización laboral. Todos aquellos productos que sean ofrecidos por las diferentes operadoras de pensiones tienen que ser autorizados por la SUPEN antes de ser comercializados.

Sandoval Vásquez, J.F. y Hernández Castro, G. (2019). En Costa Rica, el primer pilar básico contributivo (Régimen Básico de Pensiones), se financia con aportes de los beneficiarios, patronos y del Estado y presenta un esquema de prestaciones o beneficio definido; es decir, se establece *a priori* el tipo y el monto de la pensión que recibirán los beneficiarios. Este pilar constituye el principal componente del SNP y actualmente está integrado por los siguientes regímenes:

a) Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) de la CCSS (asalariados e independientes). Creado por la Ley de Creación de la CCSS el 22 de octubre de 1943 y entró en operación a partir del año 1947.

b) Capitalización Colectiva del Magisterio Nacional. Régimen que es administrado por la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA).

c) Transitorio de Reparto Magisterio Nacional (Leyes 2248, 7268 y 7531). Régimen administrado por la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, pero con cargo al Presupuesto Nacional.

d) Pensiones y Jubilaciones del Poder Judicial. Régimen administrado por el Poder Judicial.

e) Pensiones y Jubilaciones de Bomberos Permanentes. Régimen administrado por el Instituto Nacional de Seguros (INS).

f) Otros regímenes administrados por la Dirección Nacional de Pensiones (DNP) con cargo al Presupuesto Nacional.

El primer pilar es un régimen de reparto, entre ellos están el IVM y sus sustitutos, las contribuciones o cuotas que aportan el trabajador, patrono y Estado, se depositan en un fondo común que permite pagar las pensiones de la generación pensionada anterior. Además, cuando se agotan los fondos; es decir, cuando las contribuciones, más los rendimientos que genera el fondo y el propio fondo, no son suficientes para cumplir con las pensiones corrientes, el Estado debe asumir el déficit del sistema.

Por otra parte, el segundo pilar es un régimen de capitalización individual, el cual es administrado por una entidad operadora de pensiones que registra los aportes que cada trabajador realiza (incluyendo los patronales y del Estado, si los hubiera), los aportes los registra y controla la CCSS en una cuenta individual que es administrada por la Operadora de Pensiones Complementaria (OPC) elegida por el trabajador durante su vida laboral. Esto con la finalidad de genera rendimientos e intereses que al final se utilizan para pagar la pensión del titular de la cuenta o sus beneficiarios. Consiste en un régimen que otorga una pensión complementaria de contribución definida (es decir, se cotiza con un porcentaje fijo del salario), obligatoria y solo disponible para la población asalariada.

El tercer pilar también es un régimen complementario, pero a diferencia del segundo que es obligatorio, este es voluntario. Es un régimen de capitalización individual y está disponible para cualquier persona asalariada o independiente; asimismo, también es administrado por las Operadoras de Pensiones. En este fondo los aportes los define el afiliado, los cuales pueden aportar según su capacidad de ahorro, ya sea colones o dólares, con la posibilidad de realizar aportes extraordinarios en el momento que lo deseen y con el beneficio de poder aplicar incentivos fiscales como la exoneración del impuesto sobre la renta.

Finalmente, el cuarto pilar corresponde a los regímenes no contributivos administrados por la Dirección Nacional de Pensiones (DNP) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Régimen no Contributivo de Pensiones (RNC) administrado por la CCSS.

El Régimen No Contributivo (RNC) busca auxiliar solidariamente a la población que se encuentra en situación de pobreza y que no cotiza para los regímenes contributivos.

En esencia, el cuarto pilar contribuye a universalizar el primer pilar entre quienes alcanzaron los 65 años sin contar con una pensión contributiva y está orientado a personas en condición de extrema pobreza.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales.

Medellín (2010), *Gestión tecnológica en empresas innovadoras mexicanas*. México. El Objetivo fue: Revisar la experiencia en gestión tecnológica de 25 empresas innovadoras mexicanas, de diversos tamaños y sectores, ganadoras del Premio Nacional de Tecnología (PNT) entre 1999 y 2007. El objetivo es analizar los rasgos relevantes, así como las principales prácticas de gestión de tecnología que reportan las empresas. Se llevó a cabo un estudio exploratorio utilizando información recogida por el PNT, completado con entrevistas a gerentes de diversas empresas e información divulgada por las mismas. Las actividades de innovación que se llevan a cabo en las empresas analizadas están acordes con las características de empresas innovadoras reportadas en la literatura especializada sobre el tema; y revelan que en su operación y actividades de innovación cumplen con los rasgos relevantes de gestión de tecnología que el autor identificó en el análisis de dicha literatura. Se identificaron dos grupos de rasgos relevantes: el primero soporta la creación de condiciones para la en las empresas, y el segundo tiene que ver con un conjunto de prácticas de gestión de tecnología que juegan un rol importante en los procesos de innovación. Ambos grupos de rasgos distintivos son atendidos, aunque de diversas maneras, por las empresas que hacen de la innovación una de sus principales características para competir.

Rodríguez (2011), *Propuesta de Sistema de Control Interno para el Colegio Científico de Costa Rica Sede San Carlos, Costa Rica*. El objetivo de la investigación fue: Generar una propuesta de un sistema de control interno, en el apartado de autoevaluación, que cumpla con la normativa nacional vigente y las necesidades institucionales del Colegio Científico de Costa Rica Sede San Carlos.

Esta propuesta inicia con la investigación del quehacer del Colegio, para conocer las posibles actividades de control que se utilizan, seguidamente se aplica un instrumento de

recolección de información a los colaboradores y estudiantes del colegio, esto con el fin de conocer las posibles fuentes de riesgo y con esto identificar los elementos que se deben medir en cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno, y así generar un instrumento de autoevaluación. Al ser la presente investigación cualitativa, los sujetos de información se seleccionaron 25 colaboradores mediante una muestra no probabilística, y una muestra de sujeto tipo, partiendo de esto, por las características de la población y su tamaño, fue necesaria la aplicación de un criterio tipo experto y por conveniencia.

La implementación de un Sistema de Control Interno exige una amplia capacidad del Ejecutivo Institucional y de la Junta Administrativa, para comunicar a sus colaboradores y estudiantes, los beneficios que genera dicho Sistema de Control Interno, como la generación de información importante y confiable, detectar fácilmente las carencias del Sistema de Control Interno y mejorarlas en plazo adecuados brindando una seguridad razonable sobre el accionar general del Colegio.

Lucas (2014), *Gestión de las Empresas por procesos*, Barcelona, España. El objetivo es mostrar la importancia de los procesos en las organizaciones, no solo desde el punto de vista del cumplimiento de una norma de calidad, sino para gobernar las organizaciones de una forma eficiente y eficaz.

Mediante la gestión por procesos las organizaciones son capaces de, una vez se hayan marcado los objetivos que desean conseguir, llevar a cabo su medición y control para llegar a alcanzarlos de tal forma que guie a las organizaciones hacia el éxito. En la actualidad la competencia es voraz y las organizaciones deben hacer todo lo que este en sus manos para destacar en lo que hacen, evitando quedarse estancadas en únicamente realizar su producto o servicio. Mediante la gestión por procesos se encamina a las organizaciones hacia la mejora continua, para permitir su adaptación frente a los cambios tanto internos como externos y permita asegurar parte de su continuidad o existencia.

Este proyecto se compone de una parte teórica donde se muestra como conducir a cualquier organización a ser gestionada por procesos y de un caso práctico donde se muestra su aplicabilidad.

Chacón, Olivas, Salas, (2014) *“Análisis del modelo de autoevaluación del sistema de control interno. Caso: Ministerio de Cultura y Juventud”*. San Pedro, Montes de Oca, San José. El objetivo de la investigación fue diseñar un modelo para el proceso de autoevaluación del sistema de control interno (SCI) institucional.

Para la formulación de este modelo, primeramente, se realizó un diagnóstico general del Sistema de Control Interno (SCI) del Ministerio Cultura Juventud (MCJ). Como parte del diagnóstico se llevó a cabo una exhaustiva revisión documental, así como múltiples entrevistas con actores claves tanto internos como externos a la institución y finalmente se aplicó una encuesta a la totalidad de los funcionarios del MCJ para tener una perspectiva de la opinión de estos sobre el trabajo que se realiza en la Institución en la materia de control interno.

Con base en los resultados arrojados por dicho diagnóstico se procedió con la elaboración de un plan estratégico de autoevaluación para el periodo comprendido entre los años 2015-2018. En este plan se detalló la estrategia la estrategia para seguir en cada uno de estos años y, los indicadores que medirán su efecto en la gestión institucional.

De forma paralela a la fase anterior, se formuló un plan de aplicación del proceso de autoevaluación, que corresponde a la guía paso a paso para la ejecución del proceso de autoevaluación. El plan incluyó un manual de procedimiento y la herramienta electrónica para la recolección de la información. Además, se acompañó de una serie de formularios e instrumentos que se requieren para estandarizar el proceso. Dentro de este mismo plan se incluyeron a las acciones relativas al seguimiento de los resultados emanados de la autoevaluación, en procura del perfeccionamiento continuo del proceso.

Dahir, (2015), The impact of internal control system on financial performance in Mogadishu private banks. Mogadishu, Somalia. This study investigated the impact of internal

control system on financial performance in Mogadishu private banks. The demographic profile of the respondents was age, gender, qualification, and experience. The main objectives are to assess the functionality of internal control systems in Mogadishu private banks and to examine financial performance of private banks in Mogadishu. The study is based on 33 target population especially accountants, finance directors, chief cashiers, internal auditors, and managers of private bank in Mogadishu descriptive analysis was used. It administers questionnaire as a research instrument. The findings of this study reveal that majority of private banks in Mogadishu has enough cash to meet its intended goals. Also, there is clear separation of duties. This study suggests that the internal auditors perform their duties fast, efficient, and reliable.

Este estudio investigó el impacto del sistema de control interno en el rendimiento financiero de los bancos privados de Mogadiscio. El perfil demográfico de los encuestados fue la edad, el género, la cualificación y la experiencia. Los principales objetivos son evaluar la funcionalidad de los sistemas de control interno en los bancos privados de Mogadiscio y examinar el rendimiento financiero de los bancos privados de Mogadiscio. El estudio se basa en 33 poblaciones objetivo, especialmente contables, directores financieros, jefes de caja, auditores internos y gerentes de bancos privados de Mogadiscio, y se utilizó el análisis descriptivo. Se administró un cuestionario como instrumento de investigación. Las conclusiones de este estudio revelan que la mayoría de los bancos privados de Mogadiscio disponen de suficiente efectivo para cumplir sus objetivos. Además, existe una clara separación de funciones. Este estudio sugiere que los auditores internos desempeñan sus funciones con rapidez, eficacia y fiabilidad.

Arrieta, Muñoz, (2015), *Propuesta de mejora del Sistema de Control Interno y Valoración de Riesgos en el Departamento de Tesorería del Colegio de Enfermeras de Costa Rica. Alajuela, Costa Rica.* La presente investigación pretende aportar una mejora al Sistema de Control Interno aplicado en el Departamento de Tesorería en el Colegio de Enfermeras de Costa

Rica, así como una Valoración de los Riesgos más importantes que presenta dicho departamento. Para realización del proyecto del control interno y la valoración de riesgos en tesorería se requería obtener datos confiables, fidedignos por medio de la investigación aplicada que permitiera verificar, recolectar y entender el tema en estudio. Se utilizó un enfoque cualitativo y el tipo de investigación fue descriptivo y transversal. Las técnicas de recolección de datos se realizaron por medio de encuestas y entrevistas a la administradora y jefatura financiera y observación. Se analizaron las funciones realizadas en el Departamento de Tesorería, por medio de un censo para obtener una descripción de los posibles riesgos, su valoración y el control interno existente, en el tipo de investigación no se trabajó sobre la muestra sino en función de la población, por medio de la aplicación de la observación, encuestas y entrevistas. Se determinó por medio del diagnóstico realizado en esta investigación, que el personal del Departamento de Tesorería es insuficiente para satisfacer la demanda actual; además, no se cuenta con copia del Manual de Funciones en el departamento, ni se tiene un manual de procedimientos, para estandarizar los procesos y disminuir los riesgos, aumentando así la eficiencia y eficacia en sus funciones.

La institución no cuenta con políticas ni reglamentos en tesorería, así como, un código de ética indispensable para la forma de actuar y de brindar sus servicios a los clientes internos y externos en el departamento en estudio.

Zulu (2016), An evaluation of the effectiveness of internal control systems in guaranteeing good corporate governance at the institute of chartered secretaries and administrators in Zimbabwe (ICSAZ). The study required to reveal the link between internal control and corporate governance at the Institute of Chartered Secretaries and Administrators in Zimbabwe. This research also stresses the significance of internal controls as substratum of corporate governance based on which various Institutes can assess their strategies to refurbish their internal control systems to attain good corporate governance. The research implemented a descriptive research

design in examining the link between internal controls and governance at an academic Institution. The researcher carried out a study at an Institute which had 24 employees and sample size of 22 employees was determined using Slovin's formula. The primary data was collected by use of a planned questionnaire and an unstructured interview was used to collected information which was not extracted from the questionnaire. Data was analyzed based on descriptive statistics and IBM SPSS 21 was also used to analyze some of the data. From the research it was revealed that ICSAZ had incorporated different parameters which are effective for determining internal controls and the corporate governance as was specified by the respondents who agreed that their Institute had instituted good corporate governance with a strong system of internal controls and there is a relationship between internal control and corporate governance. Major recommendations were that; the institute should elect council members who are independent from the Institute and that the Institute's board should constitute individuals who are not debtors of the Institute.

El objetivo del estudio es revelar la relación entre el control interno y el gobierno corporativo en el Instituto de Secretarios y Administradores Colegiados de Zimbabue. Esta investigación también subraya la importancia de los controles internos como sustrato de la gobernanza corporativa, sobre la base de la cual varios institutos pueden evaluar sus estrategias para reformar sus sistemas de control interno con el fin de lograr una buena gobernanza corporativa. La investigación aplicó un diseño de investigación descriptivo para examinar el vínculo entre los controles internos y la gobernanza en una institución académica. El investigador llevó a cabo un estudio en un Instituto que contaba con 24 empleados y el tamaño de la muestra de 22 empleados se determinó mediante la fórmula de Slovin. Los datos primarios se recogieron mediante un cuestionario planificado y se utilizó una entrevista no estructurada para recoger la información que no se extrajo del cuestionario. Los datos se analizaron a partir de la estadística descriptiva y también se utilizó el IBM SPSS 21 para analizar algunos de los datos. De la investigación se desprende que el ICSAZ ha incorporado diferentes parámetros que son eficaces para determinar los controles internos y el gobierno corporativo, tal y como especificaron los

encuestados, que estuvieron de acuerdo en que su Instituto había instituido un buen gobierno corporativo con un sólido sistema de controles internos y que existe una relación entre el control interno y el gobierno corporativo. Las principales recomendaciones fueron que: el instituto debería elegir miembros del consejo que sean independientes del instituto y que el consejo del instituto debería estar formado por personas que no sean deudoras del instituto.

Ceciliano, Montero, Quirós, Rodríguez, Víquez (2017), *Investigación y Propuesta de Modelo de Gestión de Tesorería para Operadora de Pensiones Privada en Costa Rica*. Cartago, Costa Rica. El objetivo principal de la investigación se refiere específicamente a la gestión de tesorería en las operadoras de pensiones, la misma entendida como el manejo del efectivo de una empresa, tomando en consideración su aplicación actual y futura.

La finalidad de la gestión de tesorería abarca conocer previamente los recursos para la operación normal, cumplir con las metas estratégicas de la empresa, además de establecer áreas de responsabilidades.

Con respecto a la metodología utilizada se desarrollaron entrevistas y se aplicaron las fórmulas tomadas de la literatura consultada.

Del estudio realizado se logró sintetizar la siguiente conclusión: El modelo de gestión de tesorería que se recomienda utilizar para la Operadora de Pensiones, con el fin de optimizar el uso de sus recursos líquidos e inversiones es el modelo de *Miller -Orr* en conjunto con el de *Stone*. A raíz de la conclusión se obtienen las siguientes recomendaciones para la Operadora de Pensiones:

1. Separar el proceso de tesorería de las funciones de inversiones y contabilidad, ya que, actualmente se gestiona de manera conjunta, darle un adecuado tratamiento de los procesos relacionados a la tesorería. Aunado a esto crear un departamento que se dedique de forma exclusiva al manejo y control de la tesorería.

2. Implementar en Modelo de “Miller y Orr” en conjunto con el modelo Stone en la administración de la tesorería de la Operadora de Pensiones, esto con la finalidad de que el uso de ambos modelos permita un manejo más preciso del efectivo y sus inversiones.

Romero, Pacha (2018), *La Complejidad de aplicar un Sistema de Control Interno En una Empresa Pequeña*, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Ecuador. Objetivo principal de este artículo es dar a conocer como el tener un sistema de control interno bien desarrollado puede llegar a mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa en la que se emplee. La gran parte de las empresas que conforman el Ecuador carecen de un sistema de control interno el cual los apoye en las áreas que tienen deficiencias y los ayuda a majear los riesgos que le impidan lograr sus objetivos, todo esto se debe esencialmente a la falta de conocimiento sobre el apoyo que podrían tener si contaran con un buen sistema de control interno aunque sea complicado de emplear y de seguir retroalimentando y también por la falta de talleres los cuales expliquen sobre este tema tan importante con la cual se manejan muchas empresa de éxito.

Precisan conocer a que instancias quieren llegar, cuáles son sus metas establecidas a cumplir y que pueden emplear para poder lograrlo. Partiendo del tema teórico, lo primero a realizar es completar una estructura organizacional que le ayuden a mitigar los problemas que van a pareciendo al realizar sus actividades y que se apropiado para llevar a cabo sus metas y poder diseñar un sistema de comunicación que apoyen sus metas como por ejemplo una intranet en la cual ellos estén siempre conectados y puedan resolver de una mejor manera los posibles problemas que puedan aparecer.

Quispe (2020), *Propuesta de sistema de control interno para mejorar el proceso de facturación en la EPS marañón S.R.L. Jaén*. Perú. El objetivo general fue proponer un sistema de control interno para mejorar el proceso de facturación en la EPS Marañón S.R.L. Jaén - 2018. La investigación es de tipo descriptiva – propositivo y el diseño es No Experimental, transversal descriptivo y propositivo. Entre las conclusiones, se tiene que la empresa tiene un sistema de control interno del proceso de facturación (73%) y está basada en una definida estructura

orgánica y con un manual de organización y funciones, pero tiene limitaciones para cumplir con el proceso de facturación de manera eficiente (82%) y afecta a la funcionalidad de la empresa (91%), cumple con las normas de la facturación electrónica (82%). El sistema de control interno para el proceso de facturación es necesario para para la empresa y así mejorar el proceso y flujo de información contable (91%). Los elementos de este sistema de control interno son: control interno general, control interno del efectivo, control interno del pasivo, control interno de las compras, control interno de la documentación y las cuentas por pagar, control interno de los pagos por servicios, control interno de los gastos.

1.1.2. Delimitación del problema.

Dada la importancia y responsabilidad que tienen las Operadoras de Pensiones en la sociedad costarricense, para asegurar la calidad de vida de sus afiliados en el corto plazo con la administración del Fondo de Capitalización Laboral, el cual tiene por objetivo funcionar como auxilio de cesantía para los trabajadores en caso de ruptura laboral, suspensión o reducción de la jornada laboral y quinquenio en caso de continuidad laboral por cinco años con un mismo patrono o bien al largo plazo con la administración del Régimen Obligatorio de Pensión, el cual es un complemento a la pensión básica. Es por lo anterior que surgen las siguientes preguntas.

¿Cuántas Operadoras de Pensiones existen actualmente en el SNP costarricense y cuáles son? Actualmente existe seis Operadoras de Pensiones y se detallan de la siguiente forma según SUPEN (2021) (<https://www.supen.fi.cr/web/supen/enlaces>):

- a) BN Vital (Operadora de Pensiones del Banco Nacional).
- b) BCR Pensiones (Operadora de Pensiones del Banco de Costa Rica).
- c) Vida Plena (Operadora de Pensiones del Magisterio Nacional).
- d) CCSS OPC (Operadora de Pensiones de la Caja Costarricense del Seguro Social).

- e) BAC Pensiones (Operadora de Pensiones del BAC San José).
- f) Popular Pensiones (Operadora de Pensiones de Banco Popular y Desarrollo Comunal).

¿Cuál es la responsabilidad de las Operadoras de pensiones al administrar los fondos de pensión de los afiliados? Es necesario y de vital importancia conocer y analizar la responsabilidad que tienen las Operadoras de Pensiones vigentes actualmente en el Sistema Nacional de Pensiones costarricense.

Las Operadoras de Pensiones tienen como principal responsabilidad la administración de los fondos de pensiones de manera tal que los beneficios ofrecidos a los afiliados sean viables financiera y actuarialmente, es decir que se brinde una administración eficiente de los fondos que los afiliados, con la cual puedan ver el crecimiento de su dinero en el tiempo y asegurarse que al largo plazo podrán contar con el mismo en el momento que lo necesiten.

¿Cuál es la normativa que rige para la regulación de estos fondos? Principalmente existen dos leyes que regulan la Ley del Régimen Privado de Pensiones Complementarias No 7523 la cual tiene por objeto autorizar y regular la creación de los sistemas o planes privados de pensiones complementarias y de ahorro individual, destinados a brindar a los beneficiarios, protección complementaria ante los riesgos de la vejez y la muerte. Fue publicada en el diario oficial "LA GACETA" 156, del 18 de agosto de 1995 y la Ley de Protección al Trabajador No 7983 y la cual Ley es de orden público e interés social. Publicada en el Alcance 11 a "La Gaceta" 35, del 18 de febrero del 2000. Y los principales reglamentos dentro de los que están Reglamento de Gestión de Activos, Reglamento de Regímenes de Pensiones por Leyes Especiales y Regímenes Sustitutos al IVM, Reglamento de Riesgo, Reglamento de Tablas de Mortalidad, Reglamento sobre la Administración Integral de Riesgos (acuerdo SUGEF 2-10), Reglamento de 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 y el Reglamento del Régimen de Capitalización Individual. SUPEN (2021) (<https://www.supen.fi.cr/leyes>).

¿Cumplen las operadoras de pensiones con la normativa vigente y que sucede en caso de incumplimiento? Es importante que se identifique cuál es la normativa que regula y supervisa actualmente a las Operadoras de Pensiones, para conocer si se está cumpliendo con dicha normativa o en caso de incumplimiento se pueda determinar y valorar el riesgo al cual se expone la Operadora. La SUPEN es la encargada de la supervisión del funcionamiento de las Operadoras de Pensiones y pueden sancionar a dichas entidades en caso de que se logró identificar y demostrar que se ha incumplido con la normativa.

En la Ley 7983, específicamente en el capítulo VII Sanciones, se establecen claramente cuáles son las medidas precautorias, la clasificación de las irregularidades, medidas aplicables en caso de irregularidades financieras, además del Capítulo II Infracciones y Sanciones, se determinan las infracciones muy graves y las correspondientes sanciones que se aplicarían por las infracciones. Ley 7983 de 2000. Ley de Protección al Trabajador. Del 16 de febrero 2000. D.O La Gaceta No 35. Del 18 de febrero del 2000. https://oig.cepal.org/sites/default/files/costa_rica_-_ley_7.983.pdf.

¿Cuál es la calidad del servicio que brinda la Operadora de pensiones a los afiliados, en cuanto a plazos de atención, entrega de los recursos, plataforma tecnológica? Es necesario conocer si existe en la Operadora de Pensiones alguna evaluación que permita medir la calidad del servicio que ofrece la operadora de pensiones. Ya que al conocer la opinión de los afiliados se puede identificar los aspectos en los cuales se debe trabajara para mejorar y cuales aspectos deben mantenerse para poder conservar la calidad del servicio. Por otra parte, al pedirle a los afiliados la opinión sobre el servicio percibido, se le comunica indirectamente que su opinión es importante para la empresa y se le brinda la posibilidad de involucrarse en la operativa y saber cómo le gusta ser atendido, lo que de alguna forma logra fidelizar o identificar mejor con la operadora. Este punto es relevante ya que existe en el mercado mucha competencia interesada

en los clientes que se poseen actualmente, y es por esta razón que es necesario conocer que piensan los clientes.

¿Qué factores deberían valorar los afiliados al elegir una Operadora de Pensiones? Según SUPEN 2021, (<https://www.supen.fi.cr/como-escoger-mi-operadora>)

a) Rentabilidad: es la ganancia o beneficio que recibe por tener su dinero en una operadora, éstos se pueden comparar en el estado de cuenta que las operadoras envían periódicamente y en las estadísticas, disponibles en nuestro sitio. El rendimiento que debe tomar en cuenta es la rentabilidad histórica del fondo.

b) Comisiones: es el dinero que la operadora le cobra por administrar su dinero

c) Servicio al cliente: la operadora debe brindar una atención rápida, personalizada y satisfactoria en la resolución los trámites, los afiliados deben considerar la manera en que el personal de la operadora lo atiende, la forma de llevar a cabo los trámites, la capacidad para aclarar dudas y brindar soluciones.

d) Información oportuna y clara: la operadora debe enviar a sus afiliados los estados de cuenta periódicos y brindar la información del mercado de pensiones.

e) Uso de la tecnología: los afiliados deben asegurarse de que la operadora utiliza tecnología que le permita tener acceso oportuno a la información que requiere, como por ejemplo el sitio web y el uso de dispositivos móviles.

f) Cobertura geográfica: la operadora debe brindar accesibilidad a sus servicios a través de agencias o sucursales, o bien a través de la firma de convenios institucionales, en el territorio nacional.

La delimitación temporal del trabajo se enfocará en el periodo comprendido en el año 2020, valorando las variables operativas de los distintos procesos relevantes en dicho periodo, así considerados por las Operadoras de Pensiones.

El trabajo de investigación se enfocará en el análisis del SNP específicamente en la Operativa y funcionamiento de una Operadora de Pensiones costarricense ubicada en San José.

1.1.3. Justificación.

El control interno es un tema de gran interés en las organizaciones ya que estas siempre buscan mejorar los tiempos de los procesos para poder ser más eficientes, reducir los gastos, brindar el mejor servicio a los clientes y por supuesto ser competitivo en el mercado en el cual se desarrollan.

Es importante que las organizaciones puedan conocer si los productos o servicios que ofrecen en el mercado cumplen con los requerimientos de los clientes, y es por esa razón que es necesario realizar continuamente la revisión de los procesos para determinar que procesos pueden y deben ser mejorados y de esta forma lograr que la empresa pueda seguir trabajando de forma exitosa.

Por lo anterior surge el interés de realizar una investigación que se enfocará en realizar un análisis de los procesos relevantes de una Operadora de Pensiones costarricense, ya que esta institución tiene una gran responsabilidad financiera al administrar fondos públicos, dedicados principalmente a la administración de los fondos de pensión de las personas trabajadoras y pensionadas.

Al realizar esta investigación la organización podrá identificar riesgos, mejorar la calidad del servicio y de los productos que se ofrecen, reducir los tiempos de los procesos, aprovechando al máximo el recurso humano y los recursos materiales y muchos más aspectos beneficiosos.

Al efectuar un análisis e identificación de los procesos relevantes, podrá determinarse los procesos que tienen valor agregado y su importancia en la organización, lo cual es una herramienta de gran utilidad para la Operadora de Pensiones ya que le permitirá tomar decisiones en cuando a los procesos que deberán mejorarse, modificarse o eliminarse, y de esta

forma lograr procesos más eficientes que contribuirán en la mejor operativa de la organización lo que beneficiará directamente en el servicio y producto final que recibirá el afiliado.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Cuáles son los procesos relevantes de la Operadora de Pensiones que requieren fortalecimiento del Control Interno?

1.3 OBJETIVOS.

Objetivo General.

Según Baena, P. (2017) Los objetivos plantean hasta dónde queremos llegar con la investigación, las metas reales conseguidas deberían coincidir con los objetivos propuestos. El proceso de delimitación de los objetivos repercutirá a su vez en el proceso de la determinación de los aspectos y relaciones entre fenómenos que requieren investigarse. Los objetivos se redactan en términos de conductas observables. (p 58)

Basada en el concepto anterior, se determina el siguiente objetivo general de la investigación:

a) Analizar los procesos relevantes de la Operadora de Pensiones que requieren fortalecimiento del control interno por medio de los resultados del estudio realizado por la empresa consultora, para determinar cuáles procesos generan valor para la organización y validar el seguimiento de estos.

Objetivos específicos.

Según Baena, P. (2017) Los objetivos responden al para qué. Tu trabajo tiene un sentido o sea el para qué lo estás haciendo. Llegar al para qué puede lograrse con objetivos secundarios o colaterales. Los objetivos secundarios son en los que te vas a apoyar para cumplir el objetivo general. (p 58).

Tomando como referencia el concepto anterior, se determinan los siguientes objetivos específicos:

b) Identificar cuáles son los procesos relevantes de la Operadora de Pensiones que presentan desviaciones considerables y que requieren fortalecimiento del control interno, según el estudio realizado por la empresa consultora en el periodo de enero a diciembre 2020.

c) Determinar el valor agregado que se puede aportar a los procesos relevantes de la Operadora de Pensiones que presentan desviaciones significativas, según el estudio realizado por la empresa consultora en el periodo de enero a diciembre 2020.

d) Proponer a la Operadora de Pensiones un nuevo sistema de indicadores de seguimiento en los procesos relevantes detallados, que les permita identificar desviaciones que se den y que puedan generar riesgos y posteriormente pérdidas.

e) Realizar un análisis comparativo de un sistema de gestión por dirección contra un sistema de gestión por procesos.

1.4 Alcances y limitaciones del proyecto.

1.4.1 Alcances.

Este Trabajo Final de Graduación se enfocará en realizar un análisis de los 11 procesos relevantes que realiza una Operadora de Pensiones en el año 2020. Dentro de los procesos en estudio se encuentran específicamente:

1. Afiliación a planes de pensión obligatorios y voluntarios.
2. Revisión e inclusión de contratos de afiliación.
3. Pagos de retiros FCL.
4. Pago de retiros voluntarios.
5. Pago de beneficios del ROPC (total y plan de beneficios).
6. Recaudación de recursos y cierre diario.
7. Depósitos en fondos de pensión.
8. Servicio al cliente: remisión de estado de cuenta.

9. Servicio al cliente: trámites y subsanaciones.

10. Gestión de inversiones.

11. Registro de inversiones.

El análisis se realizará considerando las principales leyes y normativas que regulan el SNP y principales procedimientos internos que posee la Operadora de Pensiones. Al finalizar el estudio de estos procesos se podrá identificar cuáles de estos procesos requieren un fortalecimiento, cual es el valor agregado de los mismos, comprobar que se efectúe un proceso de seguimiento a los indicadores de mejora derivados y adicionalmente poder proponer un nuevo sistema de indicadores que identifique posibles desviaciones que se den y que eventualmente generen riesgos que puedan materializarse como pérdidas, además de lo anterior este estudio permitirá mejorar la operativa diaria y de esta forma lograr procesos eficientes que beneficien el servicio que perciben los afiliados.

1.4.2 Limitaciones.

La principal limitación es que el estudio se realizará en un periodo determinado en este caso se estudiará únicamente el año 2020, lo que excluye información que se haya desarrollado en otros periodos.

Otra limitación al estudio es la solicitud para mantener la confidencialidad del nombre de la empresa y datos que se utilizan en el estudio, no pudiendo revelar el nombre de la Operadora de Pensiones ni el de la empresa consultora, y esto limita la información relevante o importante que se puede indicar.

CAPITULO II

2. Marco Referencial.

2.1. Marco Teórico.

2.1.1. Definición de Control Interno.

El control interno es una herramienta que brinda a las organizaciones dirección, seguridad para que puedan lograr sus objetivos además de la capacidad de comunicación a las partes interesadas. Permite garantizar a las empresas la aplicación de políticas y procedimientos que aseguren una administración que sea eficiente, prevenir errores, mitigar riesgos, mejorar la productividad, el servicio y demás aspectos relevantes para la organización, ya que en la actualidad existe mucha competencia y es necesario ser competitivo para poder mantenerse en el mercado. Es importante analizar las distintas definiciones que se han desarrollado por especialistas ya que esto permitirá tener un criterio objetivo y acertado en el tema.

Barquero (2013) en relación con el Control Interno indica lo siguiente:

El control interno ha existido siempre. Desde que se crearon las primeras organizaciones existe la necesidad de establecer controles sobre las personas que en ellas participan y sobre sus operaciones. El control interno ha sido definido en numerosas ocasiones. A continuación, se proporcionan dos de estas definiciones por su relevancia a nivel nacional e internacional, respectivamente.

De acuerdo con las Normas Técnicas de Auditoría españolas emitidas en 1991 por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC):

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección.

La definición que proporciona el manual de control interno “*Internal Control-Integrated Framework*” publicado en 1992 por COSO, que en la fecha de preparación de este manual está siendo revisado, es la siguiente:

“Proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías”:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Según Madrigal, Suárez (2011) definen un SCI de la siguiente manera:

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben emprender las medidas pertinentes para contar con un SCI, conformado por una serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos organizacionales. El SCI tiene como componentes orgánicos a la administración activa y a la auditoría interna; igualmente, comprende los siguientes componentes funcionales: ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, sistemas de información y seguimiento, los cuales se interrelacionan y se integran al proceso de gestión institucional. Los responsables por el SCI deben procurar condiciones idóneas para que los componentes orgánicos y funcionales del sistema operen de manera organizada, uniforme y consistente.

En la Ley General de Control Interno 8292 del 2002, en adelante LGCI, el artículo 8 define el concepto del SCI como:

Se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

2.1.2. Seguimiento del SCI.

Según la LGCI (2002) en el artículo 17 define el seguimiento del SCI como:

Las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud.

En cuanto al seguimiento del sistema de control interno, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, los siguientes:

- a) Que los funcionarios responsabilizados realicen continuamente las acciones de control y prevención en el curso de las operaciones normales integradas a tales acciones.
- c) Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos.
- d) Que sean implantados los resultados de las evaluaciones periódicas que realizan la administración activa, la auditoría interna, la Contraloría General de la

República, la auditoría externa y demás instituciones de control y fiscalización que correspondan, dentro de los diez días hábiles siguientes a su notificación.

2.1.3. Objetivos del Control Interno.

Los objetivos del Control Interno definen el propósito de la organización para lograr una administración eficiente enfocada en un proceso continuo de mejoras, garantizando la aplicación de procedimientos y políticas para resguardar los recursos de la empresa mitigando los riesgos además de detectar desviaciones que puedan ocasionarse por la ausencia de estos. Estrada (2010) plantea los siguientes objetivos del Control Interno:

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
- d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- e) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- f) Promover el cumplimiento por parte de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.
- g) Promover que se genere valor público a los bienes y servicios destinados a la ciudadanía.

2.1.4. Sistemas de Información.

En la LGCI se detalla en el artículo 16 la importancia de los sistemas de información como fortalecimiento de los SCI en las organizaciones:

Deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados. Dicha gestión documental deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información, en la que deberán contemplarse las bases de datos corporativas y las demás aplicaciones informáticas, las cuales se constituyen en importantes fuentes de la información registrada.

En cuanto a la información y comunicación, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, como responsables del buen funcionamiento del sistema de información, entre otros, los siguientes:

a) Contar con procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna; asimismo, que la información sea comunicada a la administración activa que la necesite, en la forma y dentro del plazo requeridos para el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades, incluidas las de control interno.

b) Armonizar los sistemas de información con los objetivos institucionales y verificar que sean adecuados para el cuidado y manejos eficientes de los recursos públicos.

c) Establecer las políticas, los procedimientos y recursos para disponer de un archivo institucional, de conformidad con lo señalado en el ordenamiento jurídico y técnico.

2.1.5. Características de un SCI.

Madrigal, Suárez (2011) definen las siguientes características de un SCI:

- a) Ser aplicable. El funcionamiento del SCI debe responder a las características y condiciones propias de la institución.
- b) Ser completo. El SCI debe considerar la totalidad de la gestión institucional, y en él deben estar presentes los componentes orgánicos y funcionales.
- c) Ser razonable. El SCI debe estar diseñado para lograr los objetivos del sistema y para satisfacer con la calidad suficiente y necesaria las necesidades de la institución, con los recursos que ésta posee y a un costo aceptable.
- d) Ser integrado. Los componentes funcionales y orgánicos del SCI deben interrelacionarse adecuadamente e incorporarse en la gestión institucional.
- e) Ser congruente. El SCI debe ajustarse a las necesidades, capacidades y demás condiciones institucionales y estar enlazado con el bloque de legalidad.

2.1.6. Evolución de modelo COSO.

- COSO I (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*).

Es una Comisión voluntaria constituida en 1992 por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EE. UU., para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. Las organizaciones son:

- a) La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)

- b) El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- c) Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA)
- d) La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

La metodología del COSO tiene como objeto es ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Según el informe COSO se define al Control Interno como un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables. (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway -COSO, 2017*)

- COSO II.

Definición de COSO II según *EALDE BUSINESS SCHOOL* (www.masters-ealde.com):

Surgió en el año 2004 como complemento de COSO I, en el que faltaban componentes e información para poder llevar a cabo este análisis de gestión eficaz. La guía de implementación del marco COSO 2013 establece los cinco componentes de COSO I, pero con la novedad de que el análisis de la gestión de riesgos puede ser global de la entidad o específico por divisiones, unidades operativas o distintas funciones. El análisis de la gestión de estos riesgos se lleva a límite o al nivel deseado dentro de la organización. El análisis de la gestión de riesgos puede ser global de la entidad o específico por divisiones, unidades operativas o distintas funciones.

Figura 2

Componentes del Control Interno



Fuente: EALDE BUSINESS SCHOOL (www.masters-ealde.com)

- COSO III

Según Vásquez (2016), surge en el año 2013 y es denominado Control Interno Marco Integrado, como una versión mejorada del COSO I ya que mantiene su nombre y la definición de control interno, pero involucra una visión más clara y actualizada.

2.1.7. Conceptos de los componentes del control.

- Ambiente de Control:

Celaya (2015) determina que el ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una empresa fortaleciendo o debilitando sus controles. (p 5)

Según lo indican Gamboa, J., Puente, S., Piedad, V. (2013) definen el ambiente de control como:

Un ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno, es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados; el ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

- Evaluación del riesgo.

Según Vásquez (2016) La evaluación de los riesgos como segundo componente del Control Interno, implica un proceso muy dinámico y permanente que la organización debe realizar para lograr identificar y analizar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos.

- Actividades de control:

Vásquez (2016) indica:

Como tercer componente del Control Interno representan el conjunto de acciones establecidas por las políticas y procedimientos de la organización que permiten minimizar el impacto del riesgo y los riesgos de pérdidas en cualquier período. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de gestión a partir de la elaboración de un mapa de riesgos.

- Información y la comunicación:

Vásquez (2016) como cuarto componente del Control Interno son de vital importancia para cualquier organización, para poder ejercer las responsabilidades del Control Interno. En Arroyo (2012, p. 88) “la comunicación es una herramienta estratégica para la gestión de empresas, es una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficacia en el marco de la vida institucional”. supervisión y monitoreo

representan el quinto componente del Control Interno el cual consiste en una serie de evaluaciones permanentes para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno se cumplen y si los objetivos fijados por la alta gerencia se están alcanzando en todo momento.

2.1.8. Administración Basada en Riesgo.

- Gestión del Riesgo.

Lizarzaburu, E., Barriga, G., Noriega, L., López, L., Mejía, P., (2017) detallan la definición de la gestión de riesgo según lo que indica, La Comisión *Treadway*: La Gestión de Riesgo Empresarial (*Enterprise Risk Management*), de esta forma: “Un proceso afectado por la junta directiva, administración y personal de una entidad, aplicado en el establecimiento de la estrategia a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y gestionar el riesgo para que se encuentre dentro del perfil de riesgo establecido que proporcione seguridad razonable en la consecución de los objetivos de la organización” Comisión *Treadway* nos enlistan conceptos fundamentales de la Gestión de Riesgo Empresarial (ERM) y su definición se muestra como:

- a) Un proceso que se desarrolla a través de toda una organización.
- b) Su alcance debe abarcar a todos los niveles jerárquicos.
- c) Su aplicación debe ser en el establecimiento de la estrategia organizacional.
- d) Creado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización.
- e) El manejo del riesgo varía dependiendo de la compañía.
- f) Capaz de otorgar protección moderada a la gestión de la institución y a la alta dirección.

g) Enfocado al logro de metas en más de una categoría apartadas pero sobrepuestas.

2.1.9. Tipos de riesgos.

Según el Reglamento de Riesgos SUPEN (2017) se definen los siguientes tipos de riesgos:

Riesgo de crédito: El riesgo de que una contraparte no pueda cumplir sus obligaciones financieras al vencimiento o en cualquier momento en el futuro.

Riesgo de liquidez: Riesgo de que los fondos administrados no dispongan de recursos líquidos suficientes para cumplir las obligaciones financieras cuándo y cómo se espera. Incluye el riesgo por la venta anticipada o forzosa de activos para hacer frente a las obligaciones, que conlleven descuentos inusuales, o bien, por el hecho de que una posición no pueda ser oportunamente enajenada, adquirida o cubierta mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente.

Riesgo de mercado: Riesgo por variaciones en los precios de mercado, tales como: tasa de interés, tipo de cambio, precio de las acciones u otros.

Riesgo de valuación de obligaciones: Riesgo de que los métodos y supuestos usados para estimar el valor de los activos y obligaciones del plan resulten en valores que difieran de la experiencia. Este riesgo puede incrementarse por un diseño complejo del beneficio o por supuestos inadecuados.

Riesgo estratégico: Riesgo que proviene de la dificultad o incapacidad de la entidad regulada para definir e implementar las políticas o estrategias para la entidad y los fondos administrados, tomar decisiones, asignar recursos o adaptarse a cambios en el entorno.

Riesgo Inherente: Es aquel riesgo intrínseco de un producto, actividad, proceso o sistema, entre otros, al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones o controles tendientes a modificar su probabilidad o impacto.

Riesgo legal: Riesgo debido a la inobservancia o aplicación incorrecta o inoportuna de disposiciones legales o normativas, instrucciones emanadas de los organismos de control o como consecuencia de resoluciones judiciales, extrajudiciales o administrativas adversas, o de la falta de claridad o redacción deficiente en los textos contractuales que pueden afectar la formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones.

Riesgo operativo: Riesgo por fallas o deficiencias en los sistemas de información, controles internos, procesos internos, errores humanos, fraudes, fallos de gestión o alteraciones provocadas por acontecimientos externos. Incluye el riesgo de tecnologías de información, el cual consiste en riesgo por daños, interrupción, alteración o fallas derivadas en los sistemas físicos e informáticos, aplicaciones de cómputo, redes y cualquier otro canal de distribución necesarios para la ejecución de procesos operativos por parte de las entidades reguladas.

Riesgo residual: El riesgo residual es el riesgo remanente, una vez efectuada la mitigación de los riesgos inherentes por parte de la gestión operativa y las funciones de control y supervisión. (p 12)

2.1.10. Niveles de riesgo.

Según la revista *EALDE BUSINESS SCHOOL* (www.masters-ealde.com) las organizaciones pueden presentar niveles de riesgo alto, medio o bajo:

- Nivel de riesgo alto:

Evaluación de todas las actividades de control. Tomar todas las actividades de control posibles dentro de la organización, teniendo en cuenta el análisis coste-beneficio. Muchas veces poner unas medidas de control pueden suponer un coste mayor que el

beneficio que nos puede reportar. Este análisis permite cuantificar si compensa o no adoptarlo.

- Nivel de riesgo medio:

Evaluación y supervisión de controles clave y relevantes. Se hace evaluación y supervisión de controles, pero solo claves o relevantes en los que no se permiten que se vayan a una zona de no confort. Se trata de realizar controles para pasar al nivel de riesgo bajo.

- Nivel de riesgo bajo:

No evaluación de actividades de control. No se necesitan realizar actividades de control al tratarse de un riesgo del día a día caracterizado por la propia actividad de la empresa.

Figura 3

Niveles de riesgo



Fuente: *EALDE BUSINESS SCHOOL* (www.masters-ealde.com)

Elaboración Propia

2.1.11. Niveles de Control.

La revista *EALDE BUSINESS SCHOOL* (www.masters-ealde.com) determina los siguientes niveles de control para poder clasificarlos según el momento del evento:

- **Controles preventivos:** Se establecen para anticiparse a los eventos no deseados antes de que sucedan. El conocimiento de estos riesgos viene determinado por la experiencia de la empresa y del sector en el que desempeña su actividad. Cada empleado pone en práctica las medidas preventivas apuntadas por la compañía, para que no se produzcan.
- **Controles detectivos:** Entran en escena para identificar los eventos en el momento en el que se presentan. Se trata de adoptar las medidas necesarias para que no vuelva producirse.
- **Controles correctivos:** Se caracterizan por la toma de acciones para prevenir eventos no deseados. Guardan relación con la toma de decisiones de la alta dirección, a la que se les traslada las opciones de asumir, eliminar o mitigar cada uno de ellos.

Figura 4

Niveles de control



Fuente: *EALDE BUSINESS SCHOOL* (www.masters-ealde.com)

Elaboración Propia

2.1.12. Mapa de Riesgo.

Rodríguez, Piñeiro y de Llano Monelos (2013) definen los mapas de riesgo como:

Una herramienta, basada en los distintos sistemas de información, que pretende identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociado a su ocurrencia. Un mapa de esta naturaleza proporciona tres valiosas contribuciones a un gestor: proporciona información integrada sobre la exposición global de la empresa, sintetiza el valor económico total de los riesgos asumidos en cada momento, y facilita la exploración de esas fuentes de riesgo.

- Probabilidad:

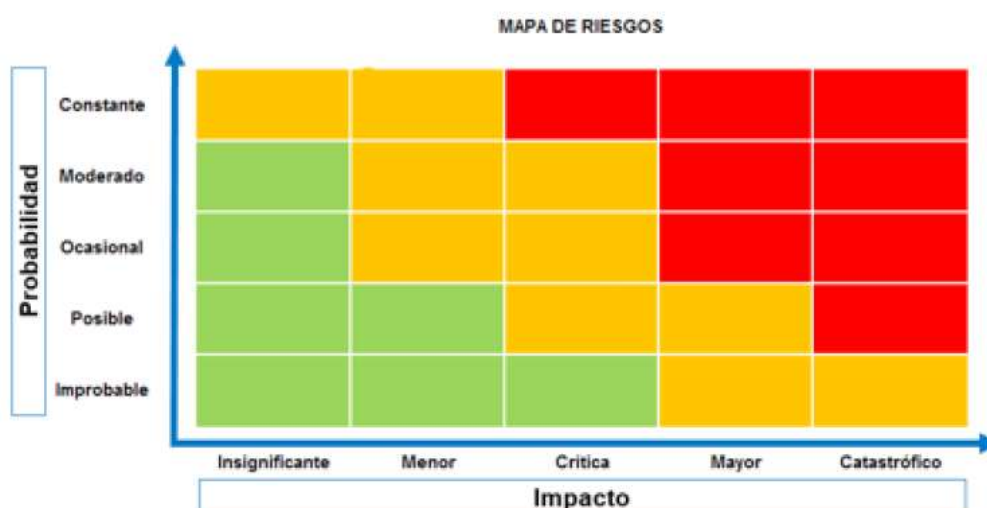
Posibilidad de que un determinado riesgo pueda ocurrir en el desarrollo de la actividad.

- Impacto:

Efecto económico de la materialización del riesgo.

Figura 5

Mapa de riesgo



Fuente: *EALDE BUSINESS SCHOOL* (www.masters-ealde.com)

2.1.13. Pasos en la Gestión de Riesgo.

EALDE BUSINESS SCHOOL (www.masters-ealde.com) define los principales pasos a seguir para lograr una efectiva gestión de los riesgos, los cuales se detallarán a continuación:

- **Apetito al Riesgo:** Los objetivos de las empresas han de contemplar elementos como rentabilidad, resultados, ratios comparativas, análisis de la competencia o situaciones normativas. Se trata de la primera base sobre la que trabaja la gestión de riesgos. En este contexto, las organizaciones están dispuestas a aceptar riesgos en la búsqueda de su misión y visión, vinculada a sus objetivos estratégicos. Se trata del apetito al riesgo.
- **Tolerancia al Riesgo:** No obstante, no todas las compañías están dispuestas a asumir el mismo nivel de riesgo para alcanzar sus objetivos. Las empresas pueden gestionar una mayor o menor cantidad de riesgo, según su naturaleza o del contexto en el que se sitúan. De este modo, la tolerancia al riesgo de estas organizaciones varía en función del nivel de riesgo aceptado.
- **Límites:** Las organizaciones pueden estar dispuestas a aceptar un nivel de riesgo determinado con sus actuaciones, pero eso no significa que sea el riesgo máximo que puedan soportar. La capacidad de riesgo hace referencia a estos límites de las compañías en la búsqueda de sus objetivos.

Figura 6

Pasos para la Gestión de los Riesgos.



Fuente: *EALDE BUSINESS SCHOOL* (www.masters-ealde.com)

Elaboración Propia.

2.1.14. Indicadores de riesgo (KRI):

Es un conjunto de variables que, de acuerdo con la teoría financiera y con la experiencia, están relacionadas causalmente con factores de riesgo, permiten evaluar la verosimilitud de eventos inciertos, o proporcionan evidencias útiles para cuantificar las consecuencias de éstos. Rodríguez, Piñeiro y de Llano Monelos (2013)

2.1.15. Beneficios de una gestión efectiva de los riesgos operativos.

Los riesgos operativos se consideran como las pérdidas directas o indirectas que se ven materializadas en una organización debido a fallas internas o eventos externos, son definidos como los riesgos más importantes ya que dependen del factor humano, los cuales la mayoría de las veces se comenten sin intención, desconocimiento o simplemente falta de controles, pero pueden generar grandes consecuencias negativas para la empresa.

Por lo que el tener una gestión efectiva de los riesgos ayudará a la empresa a proteger el valor de la organización, mitigar los riesgos, fortalecer los procesos y contribuir a brindar las herramientas necesarias para la toma de decisiones fundamentadas y objetivas.

Aumenta la estabilidad del negocio, ya que previene que se presenten eventos que interrumpen la operativa, lo que ayuda a cuidar la imagen y reputación de la organización, además de evitar riesgos legales que pueden ser muy costosos y perjudiciales para la empresa.

2.1.16. Líneas de defensa.

El Reglamento de Riesgo de la SUPEN (2017) define las líneas de defensa como, áreas o funciones organizacionales que contribuyen a la gestión y control de los riesgos de la entidad.

Se reconocen tres "Líneas de Defensa":

- La primera línea de defensa será la responsable de la gestión diaria de los riesgos, enfocada en identificar, evaluar y reportar cada exposición, en consideración del Apetito de Riesgo aprobado y sus políticas, procedimientos y controles. Generalmente se asocia a las líneas de negocio o a las actividades sustantivas de la entidad.
- La segunda línea de defensa complementa a la primera por medio del seguimiento y reporte a las instancias respectivas. Generalmente incluye la unidad de riesgos y la unidad o función de cumplimiento.
- La tercera línea consiste en una función o unidad de Auditoría Interna independiente y efectiva, que proporcione al Órgano de Dirección información sobre la calidad del proceso de gestión del riesgo, esto por medio de sus revisiones y vinculándolos con la cultura, la estrategia, los planes de negocio y las políticas de la entidad. (P 10)

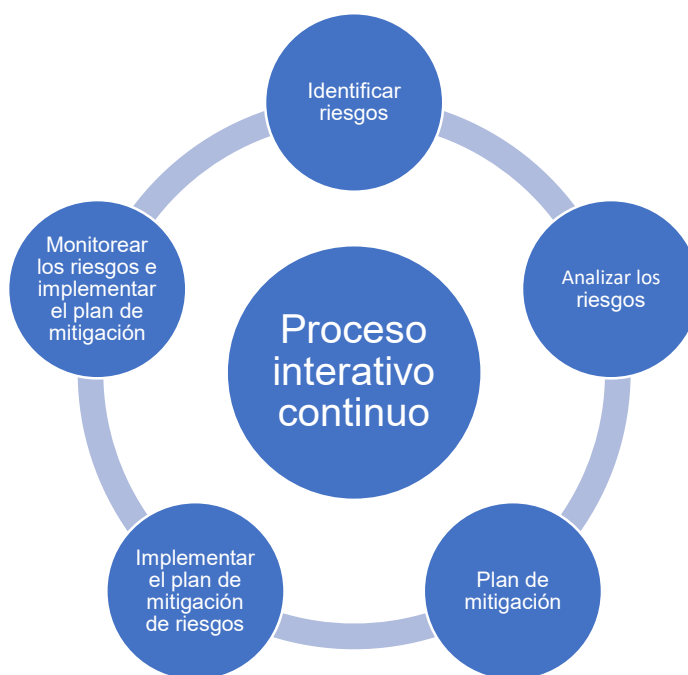
2.1.17. Normas en Gestión de Riesgos: ISO 31000.

La guía ISO 31000 se enfoca en la gestión de los riesgos, es principalmente una herramienta que brinda a las empresas criterios y estándares para un manejo más eficiente de los eventos de riesgos, en *EALDE BUSINESS SCHOOL* (www.masters-ealde.com) se define la ISO 31000 como:

Una guía de implementación codificada por la Organización Internacional de Normalización. Estas normas abarcan una serie de técnicas de evaluación de riesgos que indican cuáles son válidos para la identificación, cuantificación, y cuáles nos dan un resultado económico que hay que combinar por apoyo, búsqueda o análisis de escenarios.

Figura 7

Normas en Gestión de Riesgos: ISO 31000



Fuente: *EALDE BUSINESS SCHOOL* (www.masters-ealde.com)

Elaboración Propia

2.1.18. Principios de la Gestión de Riesgos.

Olechowski (2016) menciona que los once principios son el foco de esta norma ISO 31000 y si los principios son cumplidos (conforme a las sugerencias de la norma ISO), conducirán a una gestión eficaz del riesgo. Dichos principios son los siguientes:

Figura 8

Principios según ISO 31000

	Principio	Descripción
1	Crea y protege valor para una empresa	Ayuda a optimizar el desempeño de la compañía, revisando procesos y la administración de la misma ayudando así al cumplimiento de objetivos.
2	Se integra en los procesos organizacionales	Debe convertirse parte de procesos de planificación tanto operativos y estratégicos.
3	Integrada a la toma de decisiones	Para tomar decisiones con la información oportuna, identificando prioridades y acciones más apropiadas.
4	Explícita frente a la incertidumbre:	Al identificar los riesgos con el objetivo de incrementar las posibilidades de ganancia y reducir las probabilidades de pérdida.
5	Es sistemática, estructurada y utilizada en forma oportuna	Para asegurar eficiencia, consistencia y confiabilidad de resultados.
6	Basado en la mejor información disponible	Es relevante contemplar y comprender toda la información disponible para cada tarea, identificando los límites en los datos y los modelos propuestos.
7	Es adaptativo	De acuerdo a los recursos disponibles (humanos, financieros y temporales). Asimismo, su ambiente interno y externo.
8	Integra factores humanos y culturales	Debe reconocer la contribución de ambos en el cumplimiento de objetivos.
9	Es transparente e incluyente	Involucrando stakeholders, identificando, analizando y monitoreando el riesgo mediante la comunicación y consultoría.
10	Es dinámica, reiterada y sensible a los cambios.	Es necesario que sea flexible dado al entorno cambiante donde operan las organizaciones donde los riesgos aparecen, cambian y desaparecen.
11	Facilita la mejora continua de las organizaciones	Organizaciones maduras invierten a largo plazo.

Fuente: ISO, I. (2009). Cláusula 3.

Elaboración Propia.

2.1.19. Herramientas clave para el control de gestión.

Muñiz (2017) en su libro define:

En la gestión de una empresa, a veces se toman decisiones que no permiten obtener los resultados esperados, y si además añadimos también la falta de información necesaria para dar soporte a la toma de decisiones, los resultados que se pueden

producir son mucho peores de lo esperado, produciendo en muchos casos resultados irreversibles muy difíciles de revertir.

Es pues necesario cada cierto tiempo realizar un diagnóstico para las diferentes áreas de nuestra empresa; en definitiva, es necesario evaluar si la empresa está funcionando adecuadamente en la actualizada y para el futuro.

Todo tipo de organización debe evaluar de una forma u otra sus sistemas de trabajo de gestión para conocer si los problemas son internos o externos a ella, ya que, dependiendo de cada tipo, se producen efectos diferentes que requieren también soluciones aplicadas a cada caso. Cada tipo de empresa tiene unas características que la distinguen de otras, por lo que los diferentes tipos de diagnósticos y análisis se deben adaptar a cada una de ellas. Es muy importante determinar que es lo que no funciona adecuadamente en la actualidad y que efectos pueden tener en el funcionamiento de la empresa en el futuro. Es muy importante evitar perder el tiempo y los recursos en problemas que no son relevantes para mantener una empresa en un funcionamiento adecuado en la actualidad y en el futuro. (p 12)

Muñiz (2017) señala algunas ineficiencias que en conjunto permiten afirmar que es necesario el diagnóstico para poder detectarlas y atacarlas. Se desglosarán y desarrollarán cada uno de los factores explicando su razón de ser y los efectos que acarrearán:

a) Falta de experiencia: La carencia de experiencia, tanto en la gestión de empresas como en la actividad concreta que se ha de desarrollar, implica un elevado riesgo. Carecer de experiencia constituye en sí la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso.

b) No contar con un sistema de información adecuado: El sistema de información es la herramienta más importante de la empresa para su gestión. La carencia de información necesaria y la información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo

llevarán a tomar decisiones equivocadas, y lo peor, fuera de plazo. Es importante que el directivo comprenda como la información, tanto financiera como de otra índole, es recopilada, analizada, almacenada y entregada a los efectos de tomar decisiones que garanticen el buen funcionamiento de la empresa hoy y en el futuro.

c) Selección de personal deficiente: No seleccionar el personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea por falta de experiencia, aptitudes, actitudes o falta de orden moral, puede producir pérdidas por fraudes, pérdidas de clientes por mala atención e incrementos en los costos por una alta improductividad y puede incluso generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos de convivencia.

d) Política de personal deficiente: Las deficiencias en materia de selección, dirección, capacitación, planificación de necesidades, motivación, salarios, premios y sanciones lleva con el transcurso del tiempo a disminuir tanto la productividad del personal como la lealtad del personal hacia la empresa, lo cual es motivo de aumento en las altas y bajas, con sus efectos en los costos de selección y capacitación, niveles de productividad bajos y satisfacción del cliente baja, y como resultado de esto, una caída en la rentabilidad.

e) Control interno deficiente: Los controles internos son fundamentales a la hora de evitar los fraudes internos como externos. Una importante cantidad de empresas quiebran todos los años debido a los fraudes internos. Los controles internos no solo hacen referencia a evitar fraudes; también se trata de evitar la realización de errores que lleven a importantes pérdidas para la empresa, como podrían ser los errores en materia fiscal, laboral o mercantil.

f) Ausencia de planes alternativos: Lo que llamamos el plan B, limitarse a un solo plan, no tomando la precaución de analizar y redactar planes alternativos o de contingencia ante posibles cambios favorables o desfavorables en el entorno, llevarán a

la empresa a no aprovechar las circunstancias y tardar en reacciona ante los sucesos que puedan acaecer, con las consecuencias imprevisibles que eso conlleva.

g) Carencias en el control de la gestión: Es necesario más que nunca hacer un seguimiento constante de la actuación la empresa mediante un efectivo control de gestión, además de tener un presupuesto adecuado de manera tal que se pueda mantener en todo momento la situación bajo control. Dentro de este factor de riesgo debemos mencionar claramente los cambios en las previsiones. Estas pueden dar lugar a un exceso de inversiones o gastos previendo ingresos o ventas que hay que se capaz de detectar y revisar las previsiones para no tener problemas graves de desequilibrios financieros para la empresa.

h) Elevados fallos en los procesos internos: La deficiente calidad y baja productividad, sobre todo si no están acordes con los niveles del mercado y de la competencia, llevarán a elevar los costes, habrá más pérdidas de clientes.

i) Errores en la fijación de estrategias: Implica la existencia de grandes carencias del directivo a la hora de fijar o modificar la misión de la empresa, su visión, los valores y metas, como así también reconocer sus fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas cambiantes en el entorno. De igual forma le afecta no evaluar los cambios en las capacidades y potencialidades de sus clientes, proveedores de bienes y servicios sustitutos. No cambiar la estrategia del negocio en función de los cambios producidos en el entorno puede llevar a la empresa a su desaparición.

j) Problemas comerciales: Pueden ser varios tipos, pero de forma resumidas son dos: disminución de ventas y disminución de márgenes. Los dos efectos por sí mismos tienden a disminuir los resultados. Gestionar debidamente los sistemas de comercialización y distribución, gestionando debidamente los precios, márgenes, descuentos, red de ventas, publicidad y canales de distribución, es de importancia fundamental para minimizar los impactos en las ventas.

k) Falta de preparación del directivo: A veces la situación empresarial lleva a desconectar el entorno a los directivos, que pierden la noción en cuanto a los cambios de gustos, servicios y requerimientos del mercado y cambios tecnológicos. Es grave que los directivos vivan en el pasado y no en el futuro para la empresa.

l) Errores en la materia de seguridad: Por un lado, hacemos referencia a la gestión del riesgo, o sea todo lo relacionado con la contratación de seguros, tanto por incendios como por riesgos ante terceros, o por falta de lealtad de empleados y directivos. No menos importante son los seguros por riesgos climatológicos (granizo) o a aquellos que tienen relación con el tipo de cambio. Proteger marcas, patentes y fórmulas es muy importante.

m) Falta de políticas de innovación: Ante los cambios en el entorno, que tanto los productos como los servicios cambian si no de forma parcial, sí total, debe existir una gestión de la innovación que permita seguir compitiendo en el mercado y facilitando a los clientes los mismos niveles o más niveles de satisfacción.

n) Deficiente gestión del riesgo: la gestión del riesgo es muchas veces difícil de realizar, pues todo pasa por tener un buen sistema de detección de los riesgos. De tal forma que en la medida en que evalúe los riesgos debidamente se evitará caer en una mala gestión del riesgo, lo cual disminuirá significativamente las probabilidades de fracaso.

o) El incumplimiento de obligaciones legales: La falta de controles internos, de planificación, el descuido o improvisación, sumados a la falta de una correcta organización, pueden generar mayores ingresos en el corto plazo, pero ponen en riesgo la capacidad de generación de beneficios sustentables en el largo plazo. (p 19)

En el libro de Muñiz se definen más ineficiencias importantes de detectar para poder atacarlas y resolverlas y de esta forma lograr realizar una eficiente administración

en la organización, sin embargo, se realizó una selección de las más relevantes y que tuvieran relación con la operativa de los procesos que lleva a cabo la Operadora en estudio y poder realizar un análisis más objetivo de los procesos actuales.

2.1.20. Definición de diagnóstico empresarial.

Según Muñiz (2017) Si nos centramos en el mundo empresarial, este término hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para poder conocer de primera mano cual es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos.

Como en la mayoría de los campos, existen multitud de diagnósticos para las empresas. Algunos se centran únicamente en estudiar los procesos de producción y los consumidores, o incluso en procesos de venta, entre otros. Estos diagnósticos se realizan a través de metodologías específicas que permitan conocer todos esos detalles concretos de la compañía, lo que la sitúa como una herramienta necesaria y recomendada. (p 21)

2.2. Marco Conceptual.

Para la realización del análisis conceptual del trabajo de investigación se realiza un estudio y selección de los conceptos más relevantes establecidos en la Ley 7983 (2000) las cuales ayudarán a una mejor comprensión de los elementos que intervienen en los procesos relevantes de la Operadora de Pensiones en estudio.

2.2.1. Operadora de Pensiones Complementarias.

Entidades encargadas de administrar los aportes, constituir y administrar fondos de capitalización laboral y fondos de pensiones correspondientes al Régimen Complementario de Pensiones y los beneficios correspondientes, conforme a las normas de esta Ley. Denominadas en adelante operadoras.

2.2.2. Superintendencia de Pensiones.

Órgano de máxima desconcentración del Banco Central de Costa Rica. Según Ley 7983, artículo 58 Labores de Supervisión, las labores de la Superintendencia son las siguientes: Supervisión y vigilancia de la Superintendencia sobre los entes sujetos a su fiscalización, el Superintendente, por sí o por medio de los funcionarios de la Superintendencia, podrá efectuar cualquier acción directa de supervisión, verificación, inspección o vigilancia en las entidades reguladas cuando lo considere oportuno, a fin de ejercer las facultades que le otorgan esta ley, leyes conexas y las demás normas; asimismo, deberá velar por el cumplimiento de los reglamentos y las normas de carácter general emitidas por el Consejo Nacional de Supervisión. Las entidades reguladas están obligadas a prestar total colaboración a la Superintendencia, para facilitar las labores que le faculta esta ley.

2.2.3. Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).

La Caja Costarricense del Seguro Social es una institución autónoma cuya función fundamental es la seguridad social del país además de estar encargados de la atención integral de la salud y de promover y fortalecer la igualdad y equidad de la población costarricense.

2.2.4. Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE).

El Sistema Centralizado de Recaudación llevará el registro de los afiliados. Ejercerá el control de los aportes al Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte, de Pensiones Complementarias, de Enfermedad y Maternidad; a los fondos de capitalización laboral; a las cargas sociales cuya recaudación haya sido encargada a la CCSS y cualquier otra que la ley establezca, de conformidad con el Artículo 31 de la Ley Orgánica de la Caja Costarricense de Seguro Social.

2.2.5. Libre Transferencia.

Derecho del afiliado de transferir los recursos capitalizados en su cuenta a otra entidad autorizada o al fondo de su elección, sin costo alguno, entre operadoras. Las transferencias deberán ser solicitadas personalmente y por escrito ante el sistema de centralizado de recaudación de la CCSS.

2.2.6. Fondo de Capitalización Laboral (FCL).

Los constituidos con las contribuciones de los patronos y los rendimientos o productos de las inversiones, una vez deducidas las comisiones por administración, para crear un ahorro laboral.

2.2.7. Régimen Obligatorio de Pensión Complementaria (ROPC).

Sistema de capitalización individual, cuyos aportes serán registrados y controlados por medio del Sistema Centralizado de Recaudación de la CCSS y administrado por medio de las operadoras elegidas por los trabajadores.

2.2.8. Fondo Voluntario de Pensión.

Sistema voluntario de capitalización individual, cuyos aportes serán registrados y controlados por medio del Sistema Centralizado de Recaudación de la CCSS o directamente por la operadora de pensiones. Como complemento a la definición de la Ley 7983, es un ahorro que pueden realizarlo tanto trabajadores asalariados como independientes, y pueden definir de forma voluntaria el monto a ahorrar.

2.2.9. Modalidades de Pensión ofrecidas por las Operadoras de Pensiones.

Renta permanente: en esta modalidad se entregará al pensionado el producto de los rendimientos de la inversión del monto acumulado en su cuenta individual y el saldo se entregará a los beneficiarios a la muerte del afiliado.

Retiro programado: por medio de esta modalidad de pensión el pensionado acuerda recibir una renta periódica que surge de dividir, cada año, el capital para la

pensión entre el valor presente de una unidad de pensión de acuerdo con la tabla de mortalidad vigente.

Renta temporal hasta la expectativa de vida condicionada: por medio de esta modalidad el pensionado contrata un plan que surge de dividir, cada año, el capital para la pensión entre el período comprendido entre la fecha de pensión y la expectativa de vida condicionada definida en la tabla de mortalidad vigente al momento de pensionarse.

2.2.10. Cotizante o aportante.

Persona física o jurídica que contribuye a un plan determinado, con la intención de fortalecerlo y ampliar los beneficios en favor de los afiliados.

2.2.11. Entidades autorizadas.

Organizaciones sociales autorizadas para administrar los fondos de capitalización laboral y las operadoras de pensiones.

2.2.12. Entidades supervisadas.

Todas las entidades autorizadas, la CCSS en lo relativo al Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte y todas las entidades administradoras de regímenes de pensiones creados por leyes o convenciones colectivas, antes de la vigencia de esta Ley.

2.2.13. Entidades reguladas.

Entidades supervisadas, con excepción de la CCSS.

2.2.14. Artículo 42. Deberes de los entes autorizados.

Sin perjuicio de las demás obligaciones estipuladas en esta Ley, son obligaciones de las operadoras y las organizaciones sociales autorizadas:

- a) Responsabilizarse de administrar los ahorros de los afiliados.
- b) Mantener un registro de cuentas individuales de los aportes, de los rendimientos generados por las inversiones, de las comisiones, y de las prestaciones.
- c) Calcular el valor del fondo acumulado y su rentabilidad.

d) Enviar a los afiliados un estado de su cuenta individual. La Superintendencia establecerá reglamentariamente lo dispuesto en los incisos a), b), c) y d) de este Artículo.

e) Acatar los reglamentos, los acuerdos y las resoluciones emitidos por el Consejo Nacional de Supervisión y el Superintendente.

f) Cumplir los términos de los planes, en las condiciones autorizadas por el Superintendente y las pactadas con los afiliados.

g) Suministrar oportunamente a la Superintendencia la información requerida, en el plazo y las condiciones dispuestos por ella.

h) Publicar oportunamente la información que la Superintendencia indique mediante resolución general.

i) Remitir a los afiliados la información que la Superintendencia señale, con la periodicidad y el formato que ella determine.

j) Suministrar a los afiliados la información que soliciten expresamente sobre el estado de sus cuentas.

k) Guardar confidencialidad respecto de la información relativa a los afiliados, sin perjuicio de la información requerida por la Superintendencia para realizar las funciones estatuidas en la presente Ley y por las autoridades judiciales competentes.

l) Realizar la publicidad con información veraz, que no induzca a equívocos ni confusiones, según las normas que para el efecto expida la Superintendencia.

m) Controlar que los promotores trabajen ofreciendo información veraz, sin inducir a equívocos ni confusiones, según las normas que para el efecto expida la Superintendencia.

n) Establecer los sistemas contables, financieros, informáticos y de comunicaciones acordes con las normas de la Superintendencia.

ñ) Realizar evaluaciones periódicas de los sistemas y planes vigentes, cuando a juicio de la Superintendencia sea necesario.

o) Establecer, con carácter permanente, el comité de inversiones, el cual será responsable de las políticas de inversión de los recursos de los fondos administrados por la operadora.

p) Presentar a la Superintendencia los estados financieros de los fondos y los estados financieros del propio ente autorizado, con la frecuencia, los criterios contables, las formalidades y el formato que determine la Superintendencia. Esta dispondrá cuándo deben ser dictaminados por un auditor externo.

q) Adquirir una póliza de fidelidad o solvencia para cubrir los riesgos de manejo cuando, a juicio del Superintendente, así corresponda. Para tales efectos, el Consejo Nacional aprobará el respectivo reglamento.

r) Los demás deberes que contemplen esta Ley y los reglamentos dictados por la Superintendencia.

2.3. Marco Contextual

2.3.1. Localización geográfica

La Operadora de Pensiones en estudio se ubica en el Gran Área Metropolitana, específicamente en San José.

2.3.2. Características demográficas.

Se conforma de todas las personas trabajadoras costarricenses o extranjeras, asalariadas quienes forman parte del sector activo y contributivo y el sector pasivo el cual conforman las personas pensionadas bajo los regímenes contributivos o no contributivos. Existen dentro de esta población todos los niveles socioeconómicos, bajo, medio o alto y todos los niveles educativos primaria, secundaria y nivel superior.

2.3.3. Aspectos históricos y evolución.

El SNP en Costa Rica se inicia en el año 1886 al crearse el Régimen del Magisterio y se reafirma en 1947 con la creación del RIVM a cargo de la CCSS, a partir de 1995 se crea la Ley 7523 "Régimen Privado de Pensiones Complementarias" y con ella la creación del Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias y la SUPEN, la cual supervisa y regula los fondos de pensión. En el año 2000 se promulgó la Ley de Protección al Trabajador la cual permitió la creación de los fondos complementarios de pensión ROPC y FCL, además de fortalecer el régimen voluntario creado desde 1995.

2.3.4. Principios de la seguridad social.

El objetivo principal del SNP es fortalecer las pensiones de los trabajadores para poder asegurar la calidad de vida al momento que ingresen al sector pasivo, además de consolidar un sistema solidario que brinde ayuda a las personas en estado de extrema pobreza y lograr cubrir a la totalidad de los ciudadanos, mejorando las condiciones sociales y económicas de la población costarricense.

En Costa Rica los regímenes de pensión se sustentan en principios inspiradores, según Pacheco, Elizondo, Pacheco (2020) son:

- a) **Universalidad:** garantizar la protección en pensiones a todos los habitantes del país sin distinción de ninguna naturaleza.
- b) **Solidaridad:** quienes mayores ingresos presentan, contribuyen en mayor medida para financiar las prestaciones de quienes tienen menores ingresos y, por tanto, contribuyen menos.
- c) **Obligatoriedad:** es la contribución forzosa del Estado, patronos y trabajadores, con el fin de proteger a estos contra los riesgos establecidos.
- d) **Igualdad:** propicia un trato equitativo e igualitario para todos los ciudadanos sin excepción, de modo que existe igualdad en el acceso a la protección.

e) Equidad: pretende una verdadera igualdad de oportunidades para que todos los ciudadanos puedan ser protegidos en el régimen de pensiones, de una manera oportuna, eficiente y de buena calidad.

f) Subsidiariedad: es la contribución solidaria del Estado para la universalización del seguro social en su doble condición (patrono y Estado). (p 12)

CAPITULO III

3. Marco metodológico.

3.1. Enfoque cualitativo.

Se decide utilizar el enfoque cualitativo ya que se realizará un análisis de los distintos procesos relevantes de la operadora de pensiones partiendo del estudio realizado por la empresa consultora en el año 2020, este análisis se realiza a solicitud de la Operadora de Pensiones, quienes requieren que se realice un análisis de los datos generados en dicho informe con el fin de establecer mejoras de procesos, análisis de los indicadores definidos y en caso de existir desviaciones la definición de nuevos indicadores de riesgo.

Por otra parte, se complementará la investigación con una entrevista al encargado del Área de Gobernanza, con el objetivo de conocer más a fondo la información relevante a los procesos, ambiente y contexto en el cual se desarrollan, conocer puntos de vista, interpretaciones y demás información que brinden mayor profundidad, conocimiento y familiarización con el tema para enriquecer los resultados de la investigación.

Hernández, Fernández, Baptista (2014) definen el enfoque cualitativo como:

La investigación que se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Punch, 2014; *Lichtman*, 2013; Morse, 2012; *Encyclopedia of Educational Psychology*, 2008; *Lahman y Geist*, 2008; Carey, 2007, y *DeLyser*, 2006). El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico (*Marshall*, 2011 y *Preissle*, 2008).

El proceso cualitativo no es lineal, sino iterativo o recurrente; las supuestas etapas en realidad son acciones para adentrarnos más en el problema de investigación y la tarea de recolectar y analizar datos es permanente. (p 358)

3.2. Alcance.

3.2.1. Exploratorio.

Se elige el alcance exploratorio como uno de los alcances ya que no se encuentran estudios relacionados al control interno en los procesos que realizan las Operadoras de Pensiones costarricenses, por lo que el objetivo es realizar una investigación más completa con relación al fortalecimiento de los controles en los procesos relevantes en este tipo de organización y contribuir en establecer un precedente este tema para investigaciones futuras.

Según Hernández, Fernández, Baptista (2014) Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (P 91)

3.2.2. Descriptivo.

Hernández, Fernández, Baptista (2014) Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos) (P 92).

En la investigación se realizará una descripción detallada de los procesos relevantes que se realizan en la Operadora de Pensiones en estudio, ya que es de gran relevancia para poder el desarrollo del tema.

3.3. Diseño.

3.3.1. No experimental.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), en la investigación no experimental no hay ni manipulación intencional ni asignación al azar, en este tipo de investigación la metodología es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido.

Este diseño se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, fenómenos o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador, también se conoce como investigación ex post-facto (los hechos y variables ya ocurrieron), y observa variables y relaciones entre éstas en su contexto natural. (p 165)

Este diseño se eligió ya que en el caso de estudio ya que a criterio del investigador se realizará un análisis de los 11 procesos relevantes de la Operadora de Pensiones, no se excluyó ninguno de los procesos, se consideraron completos los procesos, sin tomar una muestra, cabe destacar que el análisis se realizará en los procesos que se efectuaron en el año 2020 y no existió manipulación alguna de la información por parte del investigador ya que sucedieron con anterioridad a la investigación.

3.3.2. Transeccional o Transversal.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p 154)

Basada en lo anterior, se determina que la investigación es transeccional o transversal ya que la información que se analizará considera un periodo determinado, los procesos relevantes de la Operadora de Pensiones en el año 2020

3.4. Unidad de análisis u objeto de estudio.

La unidad de estudio serán los procesos relevantes de una Operadora de Pensiones costarricense en el año 2020, es importante recalcar que los procesos más importantes efectuados por la Operadora de Pensiones fueron determinados previamente por un estudio realizado por una empresa consultora en el año 2020 y la investigación consistirá en realizar un análisis profundo utilizando el criterio experto para poder determinar el valor agregado de los procesos relevantes que realiza actualmente la Operadora y además dar el seguimiento de los indicadores de mejora establecidos anteriormente.

3.4.1. Población.

La población considera los 11 procesos relevantes que efectúa la Operadora de Pensiones costarricense en el periodo 2020.

3.4.2. Tipo de muestra.

No se extraerá una muestra de la población ya que se considerarán en la investigación los 11 procesos relevantes, no probabilística a criterio del investigador, ya que se considera de gran importancia realizar el análisis de los 11 procesos sin excluir ninguno de ellos.

Para realizar el análisis de muestra no probabilística se considera lo definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014).

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Johnson, 2014, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Battaglia, 2008b). Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende del planteamiento del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella. (p 176)

3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión.

- Inclusión.

Se incluyen para la investigación los 11 procesos relevantes de la Operadora de Pensiones en estudio y que fueron analizados por parte de la empresa consultora.

- Exclusión.

No se excluyen criterios.

Tabla 1. Criterios de inclusión y exclusión.

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
1. Afiliación a planes de pensión obligatorios y voluntarios. 2. Revisión e inclusión de contratos de afiliación. 3. Pagos de retiros FCL. 4. Pago de retiros voluntarios. 5. Pago de beneficios del ROPC (total y plan de beneficios). 6. Recaudación de recursos y cierre diario. 7. Depósitos en fondos de pensión. 8. Servicio al cliente: remisión de estado de cuenta. 9. Servicio al cliente: trámites y subsanaciones. 10. Gestión de inversiones. 11. Registro de inversiones.	No se excluyen procesos

Fuente: Elaboración propia

3.4.4. Consideraciones éticas.

Entre las consideraciones éticas, en la investigación se debe mantener la confidencialidad del nombre de la empresa y datos que se utilizan en el estudio, no pudiendo revelar el nombre de la Operadora de Pensiones ni el de la empresa consultora, y esto limita la información relevante o importante que se puede indicar.

3.5. Instrumentos para la recolección de la información.

Con la finalidad de recolectar la información relevante para realizar la investigación, se establecieron dos instrumentos o técnicas que se consideran convenientes para poder establecer la validez de los criterios que se definirán en el estudio:

a) Entrevista: Se realizará una entrevista a profundidad al encargado del Área de Gobernanza de la Operadora de Pensiones en estudio, con el objetivo de conocer a detalle su opinión en relación con el estudio realizado por la empresa consultora e información relacionada a los indicadores propuestos y procesos relevantes.

b) Análisis del informe de la empresa consultora basada en los 11 procesos relevantes, con el objetivo de realizar un análisis de los datos y resultados para determinar el valor agregado en los mismos, proponer mejoras en los procesos y fortalecimiento del control interno de estos.

3.6. Estrategia de análisis de los datos

La estrategia del análisis de los datos consiste en realizar el estudio de los procesos relevantes, según la información brindada por la empresa consultora con el fin de identificar desviaciones y proponer mejoras en el control de los procesos y en caso de ser necesario la definición de un nuevo sistema de indicadores de riesgo.

Por otra parte, también se realizará una entrevista al encargado del Área de Gobernanza de la Operadora de Pensiones con el objetivo de obtener información relevante para el análisis de los procesos y de esta forma tener mayor claridad en el establecimiento de indicadores de mejora para poder brindar las recomendaciones necesarias y lograr el fortalecimiento del control interno en los procesos relevantes.

CAPITULO IV

4. Resultados

En el año 2020 una empresa consultora externa realizó un estudio de los principales procesos relevantes de la Operadora de Pensiones, del cual se derivaron una propuesta de indicadores de mejora para su respectivo seguimiento. Es de este estudio que se deriva la información que se analizó para poder determinar el valor agregado que brindarían la mejora de estos procesos, el seguimiento de los indicadores establecidos y nuevos indicadores de riesgo en los cuales la organización deberá enfocarse para lograr el fortalecimiento de sus controles y de esta forma una mejor operativa en pro del cumplimiento tanto de la normativa interna como externa.

4.1. Análisis de los indicadores de los procesos relevantes.

4.1.1. Afiliación a planes de pensión obligatorios y voluntarios.

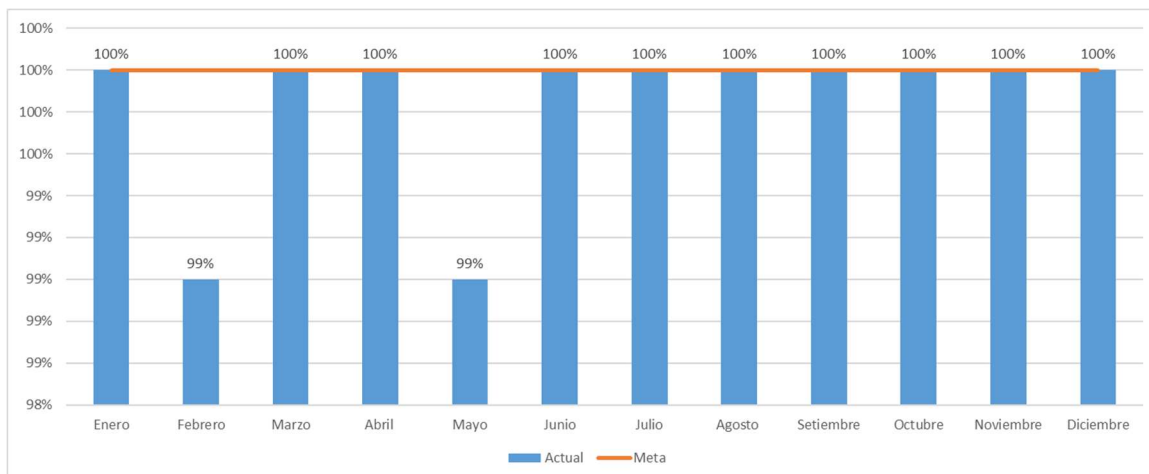
Este proceso consiste en la atracción de nuevos clientes o fidelización de los afiliados actuales al incentivar el traslado de los fondos hacia la Operadora de Pensiones o la apertura de nuevos contratos ya sean de fondos obligatorios como lo son el (FCL y ROP) o Planes de Pensión Voluntarios. De este proceso se derivaron cuatro indicadores. a). Capacidad de retención de clientes, b). Cumplimiento de metas de los fondos voluntarios, c). Porcentaje de monto neto de salida para afiliados de alto patrimonio y d). Libre Transferencia Neta.

a) Capacidad Retención de Clientes: En este indicador se valora la capacidad de las áreas involucradas de retener a sus clientes en un periodo determinado.

La fórmula utilizada fue la cantidad total de clientes del periodo menos la cantidad de nuevos clientes que se han conseguido entre la cantidad de clientes que había al inicio del periodo. La meta que se definió fue del 100%, la cual no se alcanzó en los meses de febrero y mayo 2020 obteniéndose un resultado del 99%.

Gráfico 1.

Capacidad Retención de Clientes.



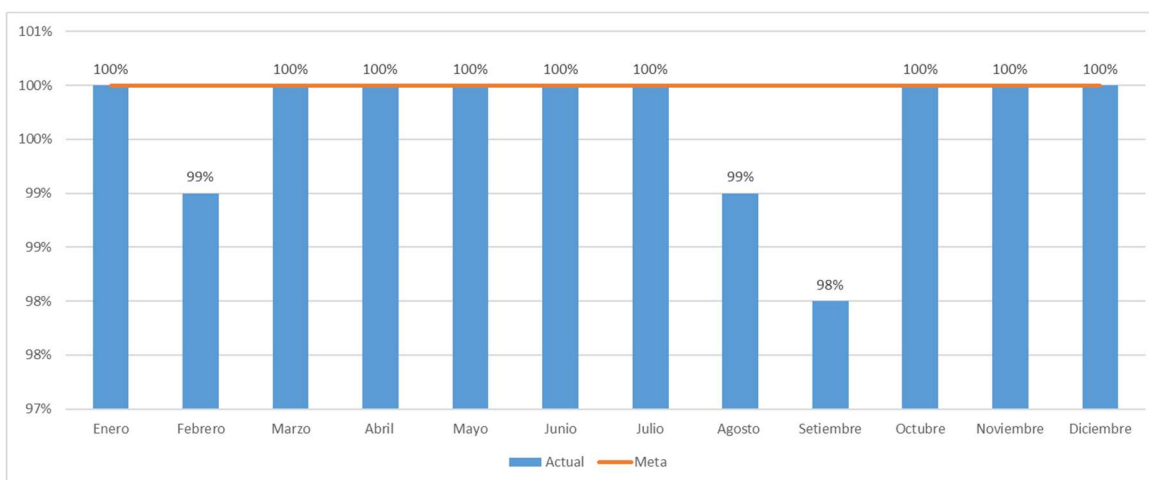
Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

b) Cumplimiento de metas de los fondos voluntarios: En este indicador se miden las metas asociadas a los aportes de contratos nuevos, traslados, incrementos de aportes y aportes extraordinarios de los contratos voluntarios.

La fórmula utilizada fue la suma de monto total de fondo voluntario entre el monto meta establecido y se define la meta de un 100%, la misma no fue alcanzada en los meses de febrero y agosto con un 99% y en setiembre con un 98%.

Gráfico 2.

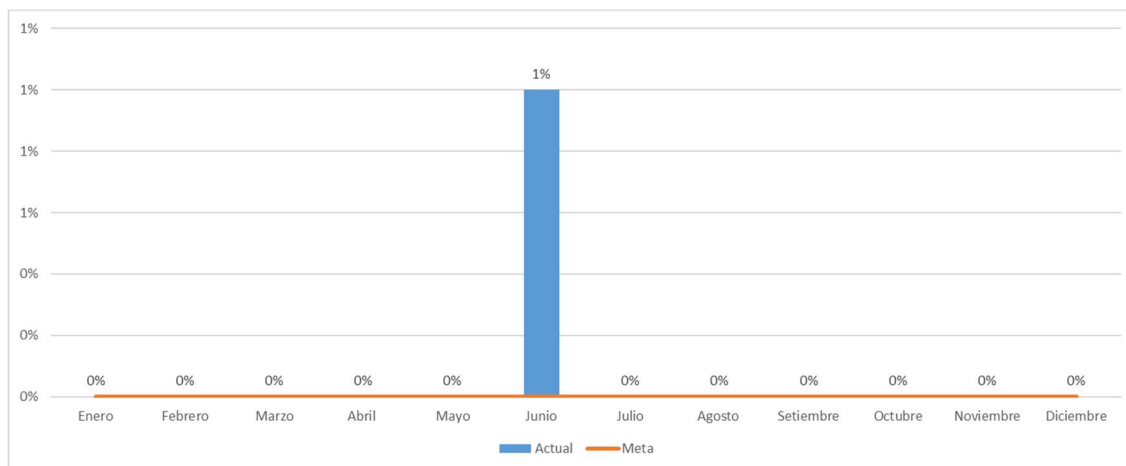
Cumplimiento de metas de los fondos voluntarios.



Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

Gráfico 4.

Libre transferencia neta



Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

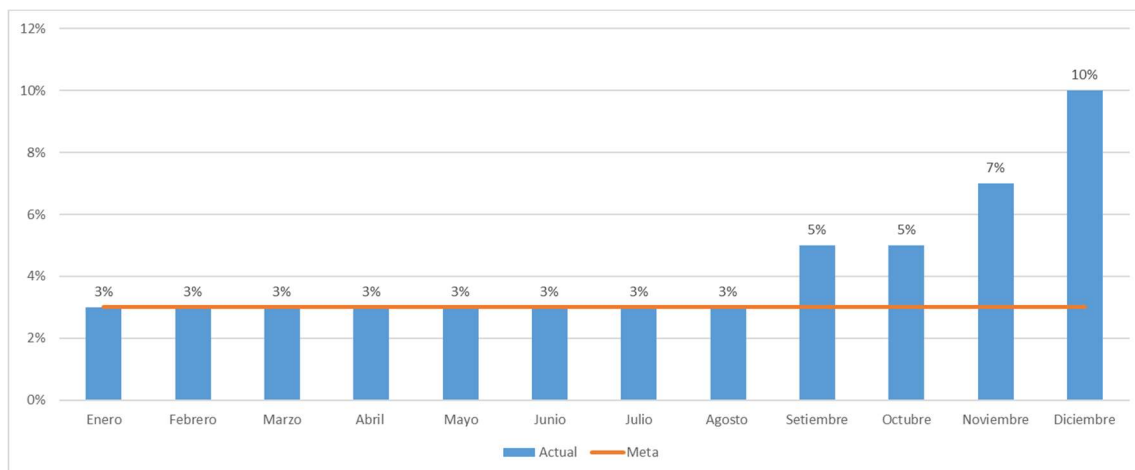
4.1.2. Revisión e inclusión de contratos de afiliación.

Este proceso consiste en la revisión de los contratos y documentos de soporte, al determinarse que los documentos se encuentran correctos se procede con la aprobación de los contratos de afiliación, y en caso contrario se realiza la devolución correspondiente. Este proceso lo realiza el área de Ingresos de la Operadora de Pensiones y mide los contratos devueltos por algún error al momento de procesarlos.

La fórmula utilizada fue la cantidad de contratos devueltos entre la cantidad de contratos entregados para procesamiento y la meta establecida fue del 3%. Los resultados de este indicador determinan que en setiembre y octubre se obtuvo el porcentaje de devolución fue un 5%, en noviembre un 7% y diciembre un 10%, lo cual realmente genera una desviación importante en la meta establecida.

Gráfico 5.

Cantidad de contratos devueltos por algún error o inconsistencia.



Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

4.1.3. Otorgar Beneficios.

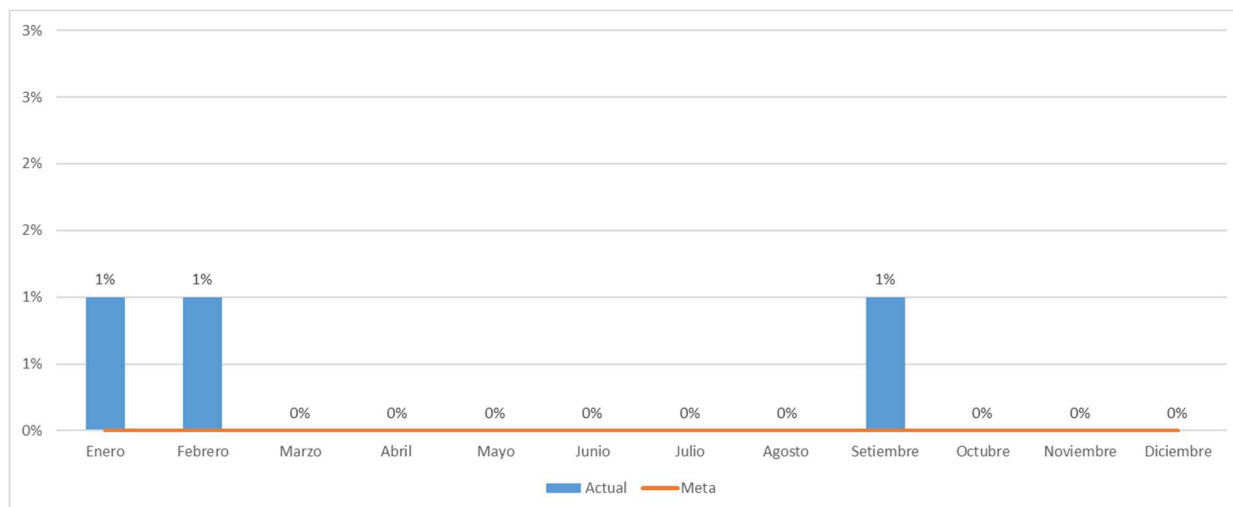
En este macroproceso se encuentran implícitos los procesos 3. Pago de retiro de FCL, 4. Pago de retiro voluntario y 5. Pago de beneficios del ROPC (total o planes de beneficios) y se analiza la devolución del dinero acumulado en las cuentas a los afiliados que requieren y solicitan los recursos tanto de los distintos fondos indicados anteriormente. Mide específicamente tres indicadores, a). Porcentaje de afiliados que realizan retiros, este indicador busca medir los clientes que solicitan un retiro de FCL, Voluntario o ROP, b). Depósitos o pagos aplicados correctamente, este indicador mide los depósitos o pagos realizados correctamente en cualquiera de los fondos y c). Porcentaje de retiros cancelados por parte del afiliado, en este indicador se mide la cancelación de retiros solicitados por parte del afiliado por requerimientos del servicio de cada fondo.

a) Porcentaje de afiliados que realizan retiros: Este indicador realiza la medición de los clientes que solicitan un retiro FCL, Voluntario y del ROPC contra la cantidad de afiliados totales que consultan por retiros.

La fórmula utilizada fue la cantidad de afiliados que solicitan retiro entre la cantidad de afiliados totales que consultan por retiros, la meta establecida fue 0%, los meses enero, febrero y setiembre se superó la meta establecida con un 1%.

Gráfico 6.

Porcentaje de afiliados que realizan retiros.



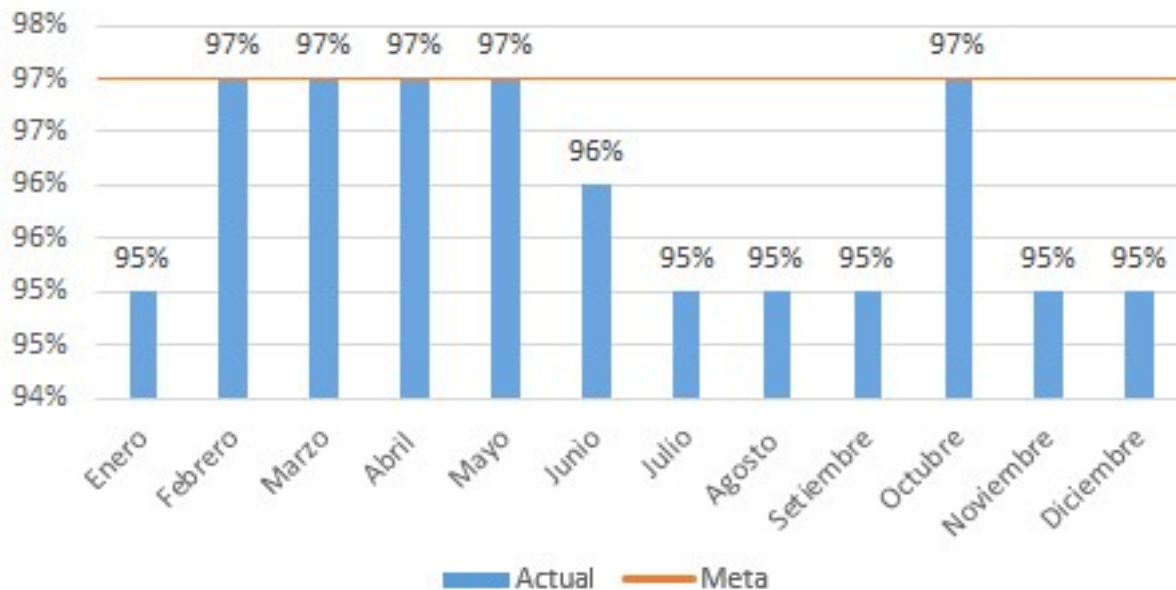
Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

b) Depósitos o pagos aplicados correctamente: Este indicador mide la cantidad de pagos o depósitos aplicados correctamente contra la cantidad de depósitos aplicados al afiliado.

La fórmula utilizada fue cantidad de depósitos o pagos al afiliado aplicados correctamente entre la cantidad de depósitos o pagos aplicados, la meta establecida para este indicador es del 97%, sin embargo, en los meses enero, julio, agosto, setiembre, noviembre y diciembre con un 95% y junio con un 96%.

Gráfico 7.

Depósitos o pagos aplicados correctamente.

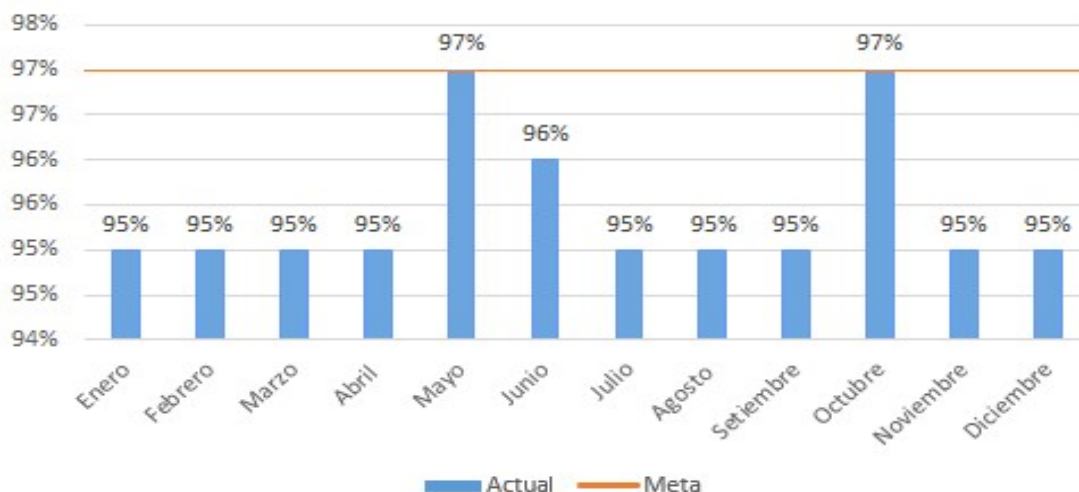


Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

c) Porcentaje de retiros cancelados por parte del afiliado: Este indicador mide la cancelación de retiros solicitados de parte del afiliado por requerimientos del servicio de cada fondo, independientemente, es decir la cantidad de retiros FCL canceladas según requerimiento de servicio contra la cantidad total de retiros, la meta establecida es del 97%, y únicamente se cumplió dos meses del año 2020, mayo y octubre, los demás meses se cumplió aproximadamente un 95%.

Gráfico 8.

Porcentaje de retiros cancelados por parte del afiliado.



Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

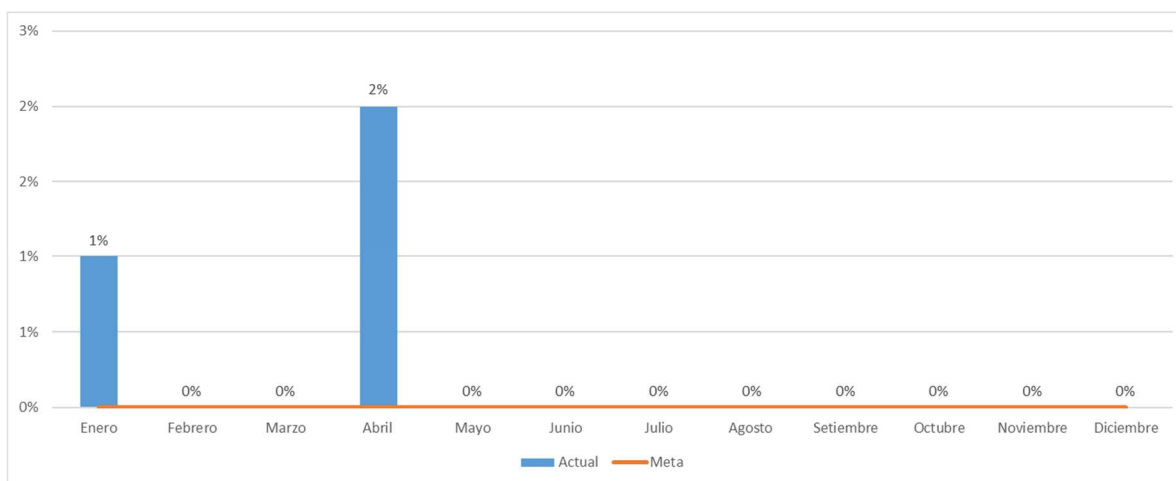
4.1.4. Recaudación de recursos y cierre diario.

Este proceso consiste en la recaudación del dinero que ingresa en las cuentas individuales de los afiliados en los fondos FCL, ROP y Voluntarios desde su aplicación a las cuentas hasta las correcciones en caso de ser necesario. Se definieron los siguientes indicadores, a). Cierres diarios efectuados correctamente, b). Porcentajes de saldos correctos, c). Porcentaje de recaudaciones diarias correctas (fondos voluntarios), d). Porcentaje de recaudaciones semanales aplicadas (fondos obligatorios), e). Cumplimiento normativo de información de los afiliados, metodologías de cálculo y administración correctas del saldo de la cuenta individual.

a) Cierres diarios efectuados correctamente: En este indicador se mide la cantidad de los cierres diarios efectuados correctamente contra la cantidad total de cierres diarios programados, se definió una meta del 0%, la cual no se cumplió los meses de enero con 1% y en abril con un 2%.

Gráfico 9.

Cierres diarios efectuados correctamente.

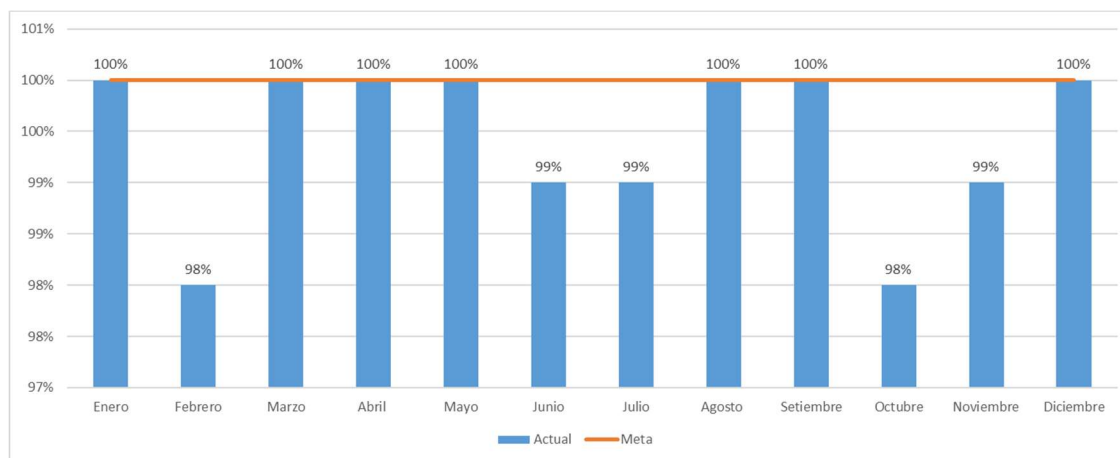


Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

b) **Porcentajes de saldos correctos:** En este indicador se mide la aplicación de los saldos correctos, posterior a la aplicación de dispersión, compra y venta de cuotas. Se mide la cantidad de saldos de afiliados correctos contra la cantidad total de saldos revisados y se definió una meta del 100% la cual no se cumplió en febrero y octubre con un 98% y en junio, julio y noviembre donde se alcanzó el 99%.

Gráfico 10.

Porcentajes de saldos correctos.

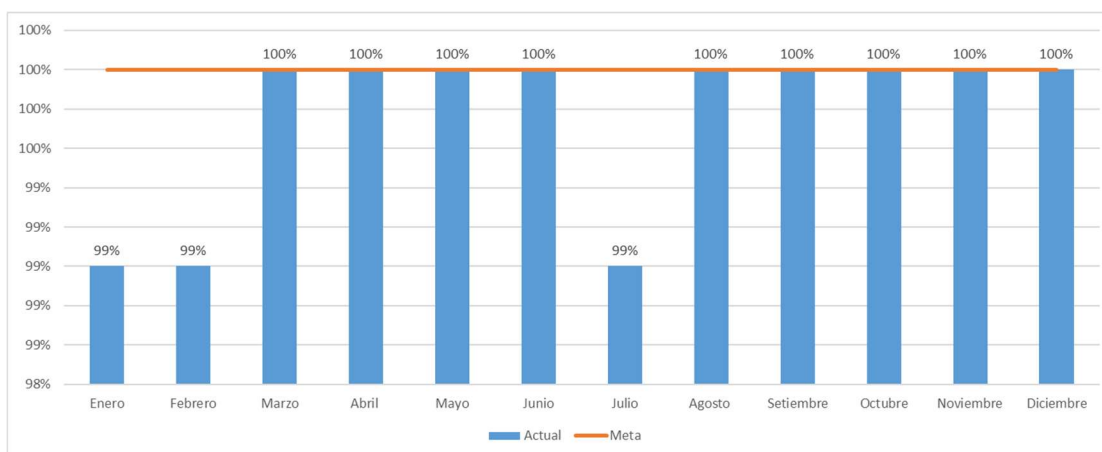


Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

c) **Porcentaje de recaudaciones diarias correctas (fondos voluntarios):** Este indicador mide la cantidad de recaudaciones del día correctas contra la cantidad total de recaudaciones del día y se estableció una meta del 100%, la cual no se cumplió los meses de enero, febrero y julio con un 99%.

Gráfico 11.

Porcentaje de recaudaciones diarias correctas (fondos voluntarios)

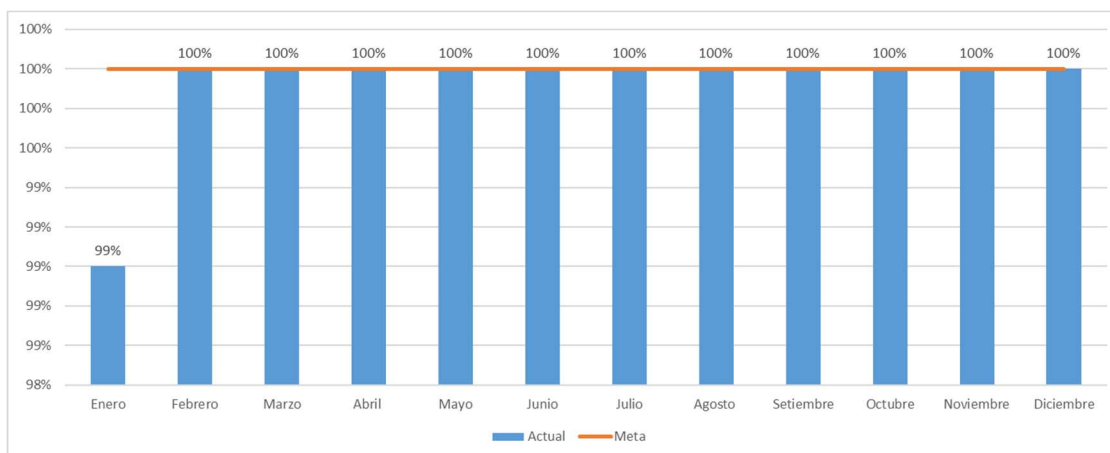


Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

d) **Porcentaje de recaudaciones semanales aplicadas (fondos obligatorios):** Este indicador mide la recaudación semanal programada aplicada correctamente (fondos obligatorios), la cantidad de recaudaciones semanales aplicadas contra la cantidad total de recaudaciones semanales esperadas y se definió la meta del 100%, la cual solo se incumplió en el mes de enero en la cual se obtuvo un resultado del 99%.

Gráfico 12.

Porcentaje de recaudaciones semanales aplicadas (fondos obligatorios)

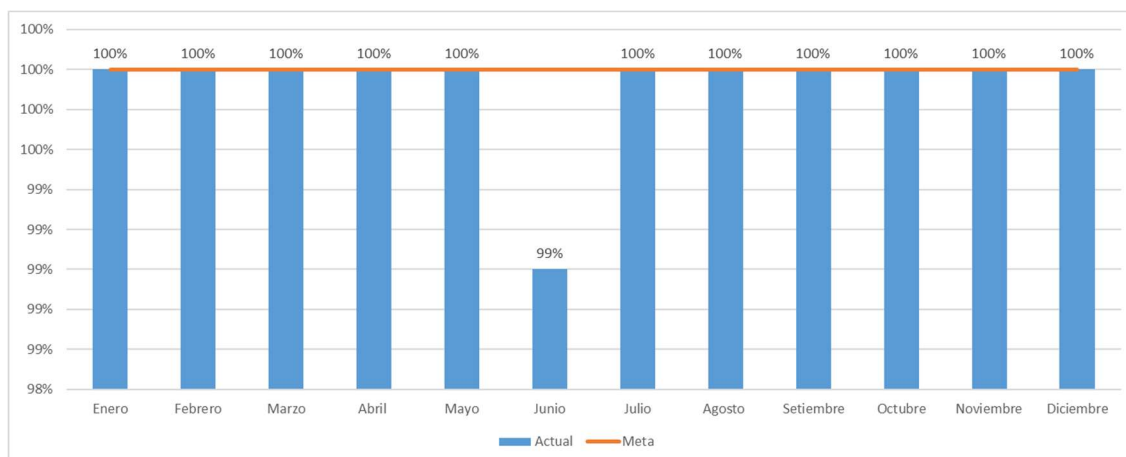


Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

e) Cumplimiento normativo de información de los afiliados, metodologías de cálculo y administración correctas del saldo de la cuenta individual: En este indicador se mide la cantidad de meses con resultado correcto en validación mensual de SUPEN contra el total de meses validados con SUPEN. Se definió una meta del 100%, la cual no se cumplió únicamente en el mes de junio en la cual se obtuvo un resultado del 99%.

Gráfico 13.

Cumplimiento normativo de información de los afiliados, metodologías de cálculo y administración correctas del saldo de la cuenta individual.



Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

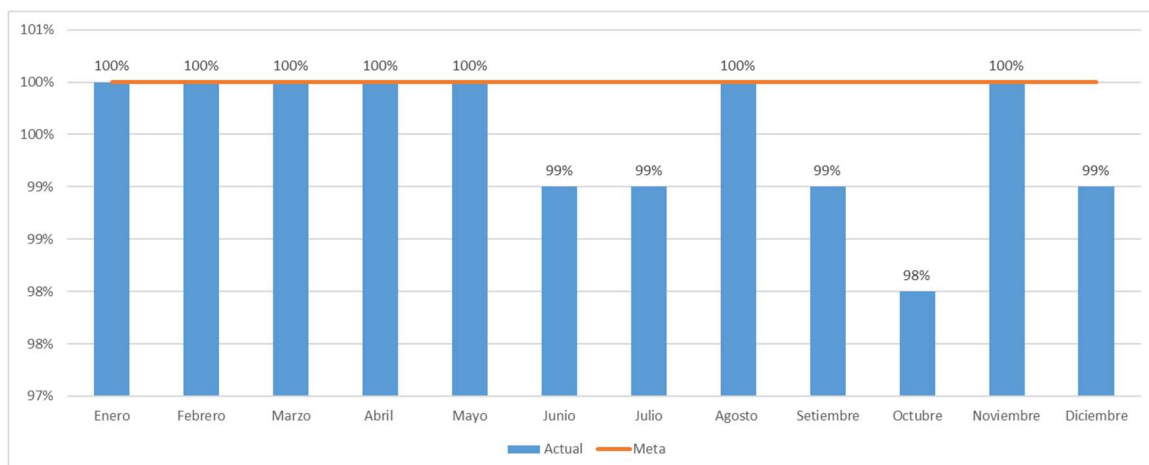
4.1.5. Depósitos en fondos de pensión.

En este proceso se realiza la parte de la liquidación efectiva de los fondos y se definieron dos indicadores, a). Porcentaje de liquidaciones realizadas exitosamente y b). Efectividad en el monto de aporte esperado para los contratos voluntarios.

a) **Porcentaje de liquidaciones realizadas exitosamente:** En este indicador se mide la cantidad de liquidaciones realizadas exitosamente contra la cantidad total de liquidaciones realizadas. Se definió la meta del 100% la cual no se alcanzó en los meses de junio y julio con un 99% y en octubre con un 98%.

Gráfico 14.

Porcentaje de liquidaciones realizadas exitosamente.

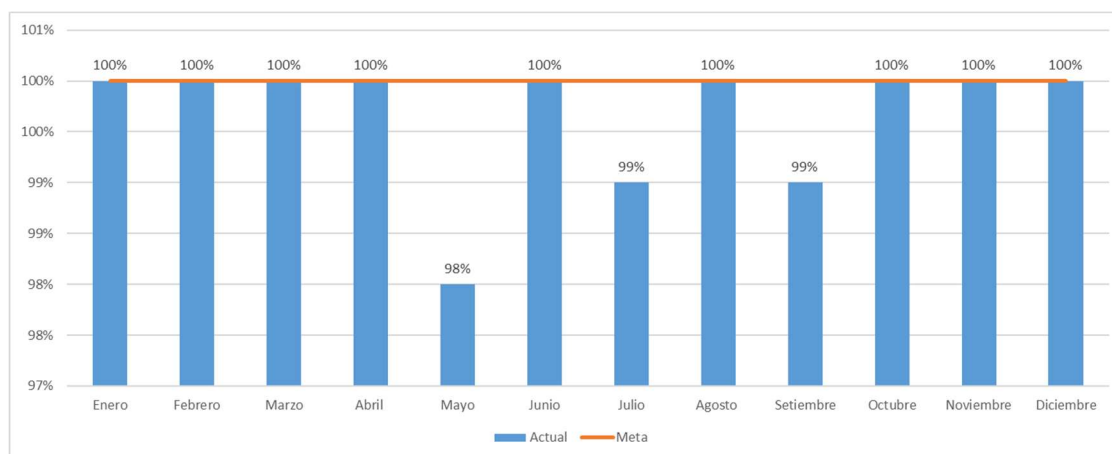


Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

b) Efectividad en el monto de aporte esperado para los contratos voluntarios: Este indicador mide la recaudación efectiva alcanzada contra la recaudación efectiva definida para el año y se definió la meta del 100% la cual no se logró alcanzar en los meses de mayo 98% y en julio y setiembre con un 99%.

Gráfico 15.

Efectividad en el monto de aportes esperado para los contratos voluntarios.



Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

4.1.6. Servicio al cliente: Remisión de estado de cuenta.

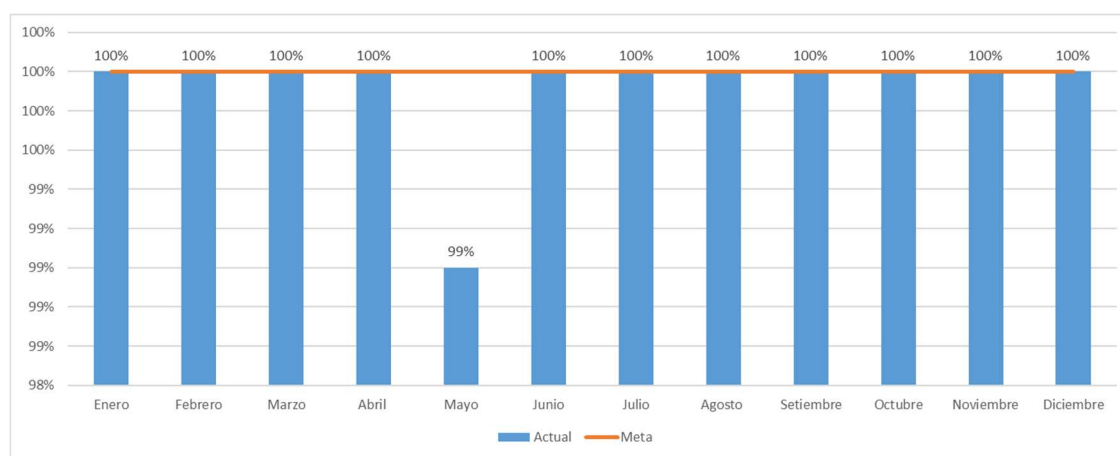
En proceso consiste en el envío de los Estados de Cuenta de los afiliados y demás subprocesos relacionados, como la actualización de la información con el objetivo de brindar un servicio de calidad y acorde a la expectativa de los afiliados. Se definieron cuatro indicadores: a). Porcentaje de estados de cuenta de afiliados con información correcta, b). Porcentaje de contratos de afiliación actualizados y completados al día, c). Porcentaje de estados de cuenta mensuales entregados exitosamente a los afiliados y d). Nivel de satisfacción de los afiliados atendidos.

a) Porcentaje de estados de cuenta de afiliados con información correcta: En este indicador se mide los estados de cuenta de los afiliados con información correcta.

La fórmula utilizada es la cantidad de estados de cuenta de afiliados correctos entre la cantidad total de estados de cuenta de afiliados, se definió una meta del 100% la cual no se alcanzó en el mes de mayo.

Gráfico 16.

Porcentaje de estados de cuenta de afiliados con información correcta.

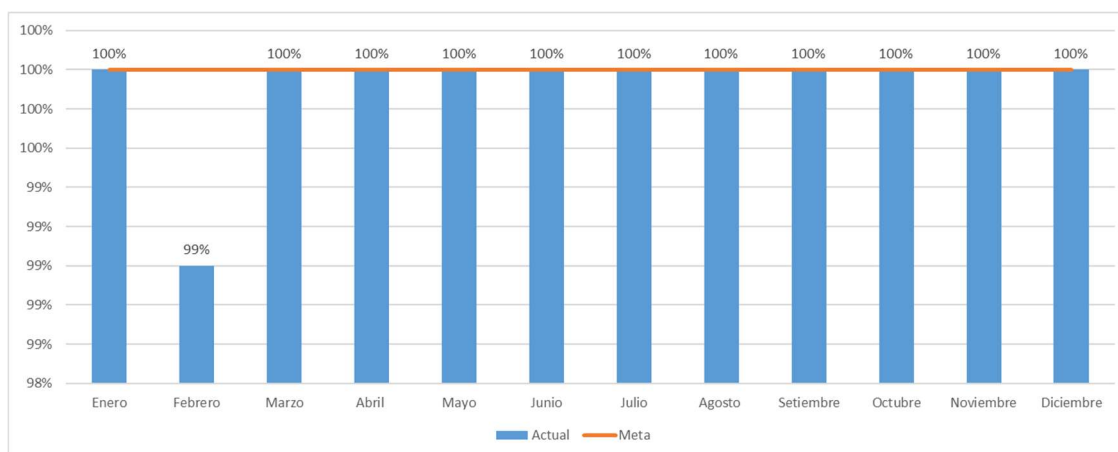


Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

b) Porcentaje de contratos de afiliación actualizados y completados al día: En este indicador se mide la actualización de información del cliente para cada fondo, y se calcula la cantidad de contratos de afiliación actualizados y completos entre la cantidad de contratos completados al día, la meta definida fue de un 100%, y únicamente no se alcanzó en febrero.

Gráfico 17.

Porcentaje de contratos de afiliación actualizados y completados al día

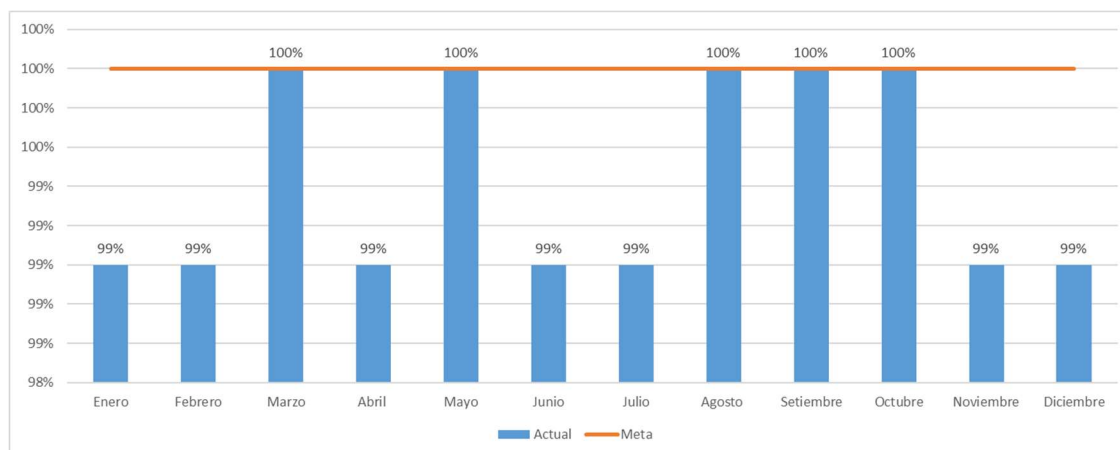


Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

c) Porcentaje de estados de cuenta mensuales entregados exitosamente a los afiliados. En este indicador se realiza la medición de la cantidad de boletines mensuales enviados en la fecha establecida entre la cantidad total de boletines mensuales enviados y la meta definida fue del 100% la cual solo se alcanzó los meses de marzo, mayo, agosto, setiembre y octubre, los siete meses restantes se alcanzó el 99%.

Gráfico 18.

Porcentaje de estados de cuenta mensuales entregados exitosamente a los afiliados.

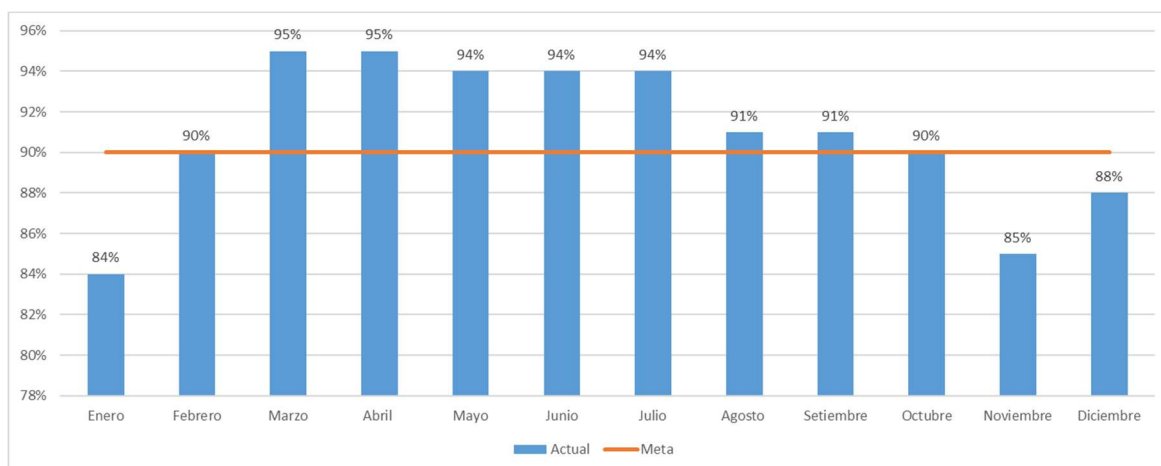


Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

d) Nivel de satisfacción de los afiliados atendidos. Este indicador busca brindar un servicio acorde con las expectativas de los clientes. La calificación de cada encuesta debe tener una equivalencia de un porcentaje y aplicar la misma por el tipo de solicitud, se mide realizando la sumatoria de calificaciones de encuestas recibidas entre el total de encuestas recibidas y la meta definida fue del 90%, la cual no se alcanzó en los meses de enero 84%, noviembre 85% y diciembre 88%, es importante considerar que en los meses de febrero a octubre esta meta se superó con un promedio del 93%.

Gráfico 19.

Nivel de satisfacción de los afiliados atendidos.



Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

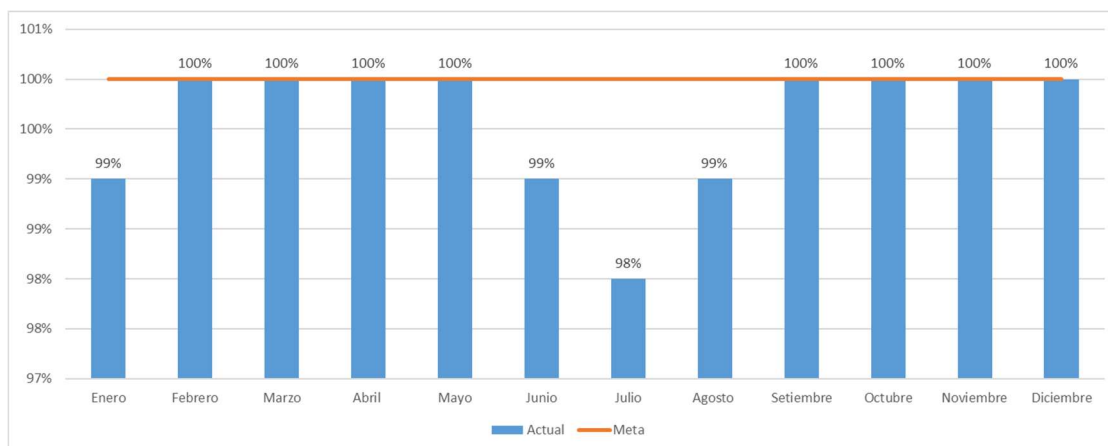
4.1.7. Servicio al cliente: trámites y subsanaciones.

En este proceso se busca brindar un servicio al cliente acorde con las expectativas la atención directa y gestionar de la mejor forma la atención de las solicitudes de los afiliados, se establecieron dos indicadores. a). Porcentaje de gestiones solucionadas en el plazo hábil definido y b). Nivel de satisfacción de los afiliados atendidos.

a) Porcentaje de gestiones solucionadas en el plazo hábil definido: Se mide las gestiones solucionadas en el plazo hábil definido por tipo de solicitud, ya sea para un retiro del FCL, fondo voluntario o del ROPC, mediante la cantidad de gestiones solucionadas en el plazo hábil la cantidad total de gestiones recibidas. En este indicador se estableció una meta del 100%; en este indicador no se alcanzó la meta en los meses de enero, junio, agosto con un 99%, y en julio 98%.

Gráfico 20.

Porcentaje de gestiones solucionadas en el plazo hábil definido.

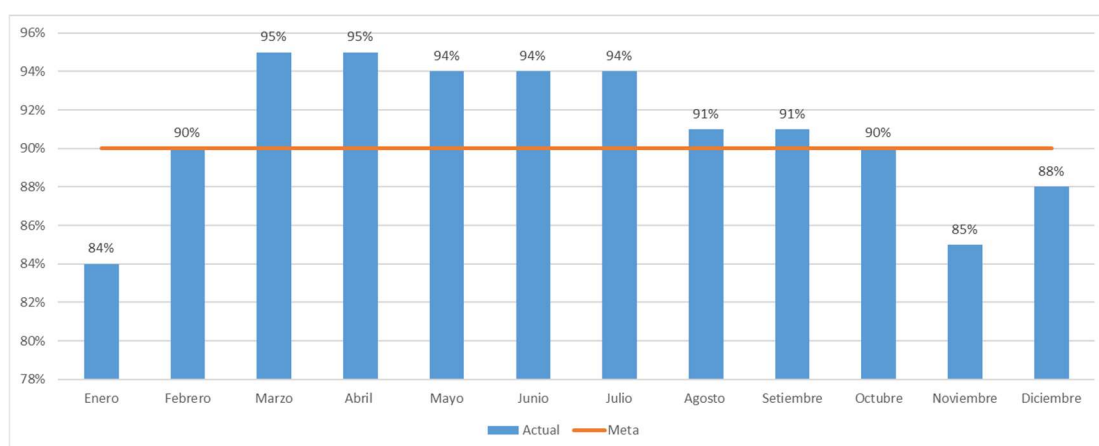


Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

b) Nivel de satisfacción de los afiliados atendidos: Este indicador mide el brindar un servicio acorde con las expectativas de los clientes. La calificación de cada encuesta debe tener una equivalencia de un porcentaje y aplicar la misma por el tipo de solicitud, se calcula mediante la sumatoria de calificaciones de encuestas recibidas contra el total de encuestas recibidas. La meta establecida fue del 90% y no se alcanzó en enero 84%, noviembre 85%, diciembre 88% sin embargo en los meses de febrero a octubre se alcanzó y superó con un promedio del 93%.

Gráfico 21.

Nivel de satisfacción de los afiliados atendidos.



Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

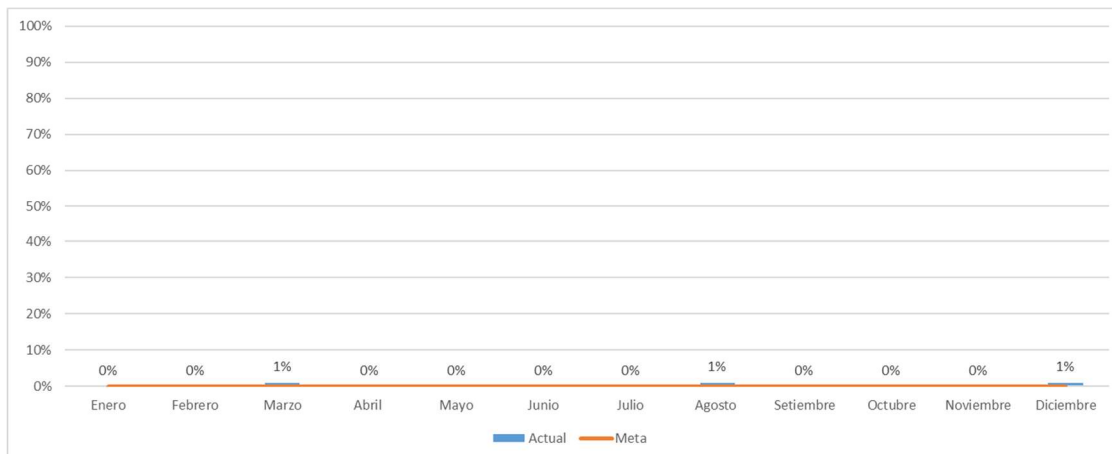
4.1.8. Gestión de inversiones.

En este proceso se realiza las gestiones de inversión de la OPC y se pretende medir el cumplimiento de los límites de inversión establecidos en la Política de inversiones la aprobación de perfiles de riesgo por fondo y el valor de las inversiones. Se establecieron tres indicadores: a). Porcentaje de veces que se sobrepasaron los límites de inversión, b). Porcentaje de perfiles de riesgo aprobados y c). Pérdida por diferencia de valor de mercado de las inversiones.

a) **Porcentaje de veces que se sobrepasaron los límites de inversión:** Cumplimiento de los límites de inversión establecidos en la política de inversiones, se mide calculando la cantidad de veces que se sobrepasaron los límites de inversión contra la cantidad total de veces que se realizaron inversiones y la meta establecida es del 0%, la cual no se alcanzó en los meses de marzo, agosto y diciembre con un 1%.

Gráfico 22.

Porcentaje de veces que se sobrepasaron los límites de inversión.

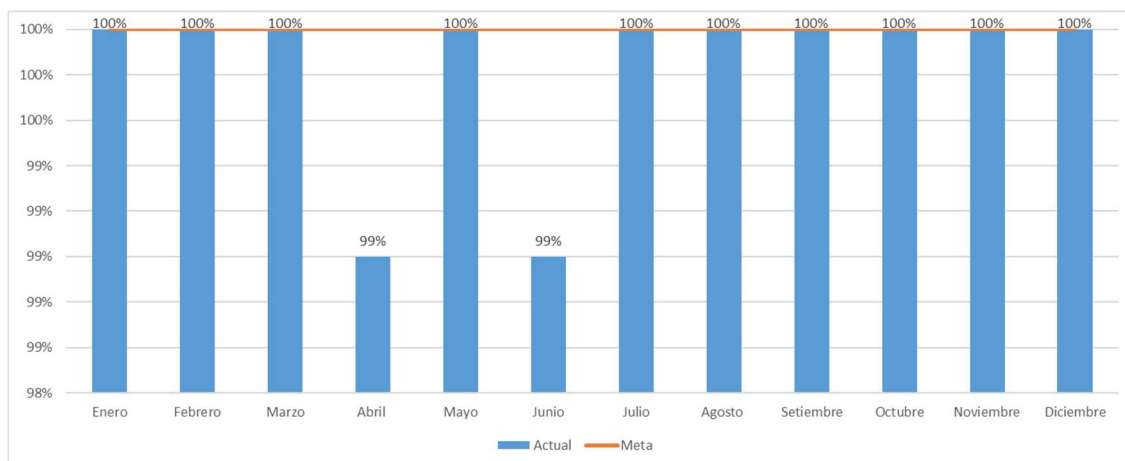


Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

b) **Porcentaje de perfiles de riesgo aprobados:** Aprobación de perfiles de riesgo por fondo, se mide con la cantidad de perfiles de riesgo aprobados entre la cantidad total de perfiles de riesgo obtenidos, se estableció una meta del 100% las cuales no se alcanzaron en dos meses del año, específicamente en abril y junio con un 99%.

Gráfico 23.

Porcentaje de perfiles de riesgo aprobados.

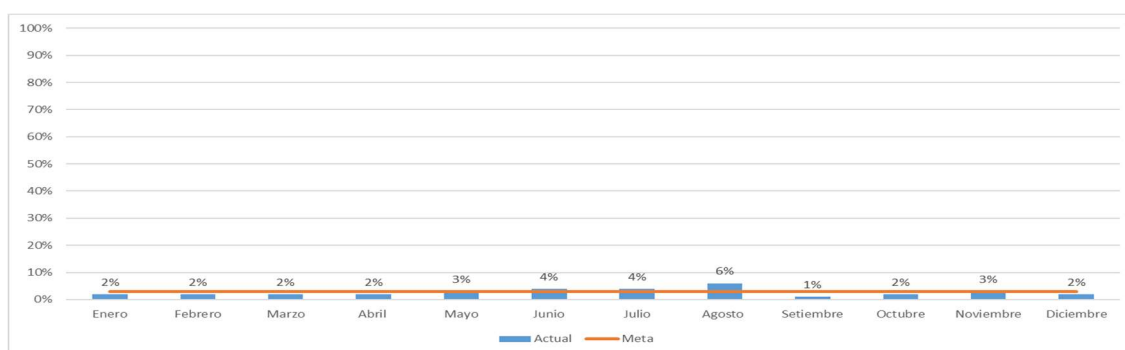


Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020.

c) Pérdida por diferencia de valor de mercado de las inversiones: En este indicador se mide el valor de las inversiones y se calcula de la siguiente forma, el valor de la inversión por fondo-valor de mercado de las inversiones entre el valor de la inversión por fondo, la meta establecida fue del 3%, esta meta se supera en los meses de junio y julio con un 4% y en el mes de agosto con un 6%, lo cual es importante analizar ya que supera el porcentaje al doble.

Gráfico 24.

Pérdida por diferencia de valor de mercado de las inversiones.



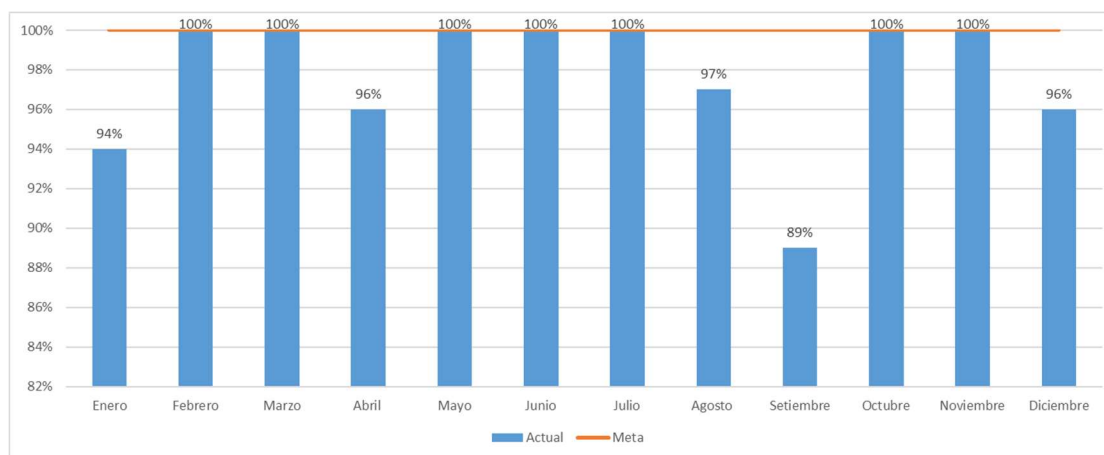
Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020

4.1.9. Registro de inversiones.

Este proceso consiste en que la Información de inversiones para cierre diario se realice de forma correcta, se mide con la cantidad de cierres diarios realizados correctamente y validados por SUPEN entre la cantidad de cierres diarios por realizar. Se estableció el indicador; Porcentaje de cierres de inversión efectuados correctamente y validados por SUPEN y la meta fue de un 100%, esta meta no se alcanzó en los meses de enero 94%, abril 96%, agosto 97%, setiembre 89% y diciembre 96%.

Gráfico 25.

Porcentaje de cierres de inversión efectuados correctamente y validados por SUPEN.



Fuente: Estudio realizado por empresa consultora en el año 2020

4.2. Entrevista

1. En el proceso de afiliación de los planes de pensión obligatorios y voluntarios, Indicador: Capacidad Retención de Clientes, la cual consiste en la cantidad total de clientes-cantidad de clientes nuevos que se han conseguido/Cantidad de clientes que había al inicio del periodo*100 se estableció una meta de retención del 100%, ¿Considera usted que este indicador debería de mantenerse o de lo contrario podría definirse una meta que pudiera ser alcanzable? Cabe destacar que la meta no se alcanzó en febrero y mayo con un 99%.

R/ Sí debe mantenerse.

2. ¿Que otro indicador KRI se puede proponer al proceso de afiliación en el indicador de Retención de Clientes, con el objetivo de poder mitigar posibles riesgos y reforzar el control interno de este proceso?

R/ Los indicadores están bien, lo que debería estarse planteando o revisando es la posibilidad de riesgos sistémicos como pandemias, temas de riesgo político, el tema de eliminar los beneficios fiscales, que puedan afectar al tema de la comercialización de las ventas de los voluntarios.

3. En el proceso Revisión e inclusión de contratos de afiliación, en el indicador “Cantidad de contratos devueltos por algún error o inconsistencia” se estableció una meta de devolución del 3%, sin embargo, hay varios meses en los cuales no se cumplen y las desviaciones son bastante considerables, por ejemplo, en setiembre y octubre del 5%, en noviembre un 7% y en diciembre del 10%. ¿Cuáles podrían ser los factores que inciden en este incumplimiento?

R/ Es el tema de capacitación de las fuerzas de ventas, creo que nunca le hemos prestado atención, pero es el tema de rotación de las fuerzas de ventas, que tanto incide la rotación del personal de ventas que normalmente es alto, asociados a la calidad o incluso a la misma entrada o salida de clientes.

La recomendación sería considerar la correlación de este indicador con el de la rotación con el personal de ventas, igualmente de momento no hay forma de decir efectivamente que es porque el personal de ventas rota mucho eso incrementa o genera errores, podría ser una hipótesis, por eso mismo la idea es correlacionar la parte de errores con la rotación y con las condiciones de los vendedores y eso significaría establecer el indicador y demás.

4. ¿Qué indicador se puede proponer en el proceso de recaudación de los recursos y cierres diarios para evitar desviaciones considerables en el proceso o que puedan generar riesgos?

R/ Los indicadores que se contemplaron son suficientes.

5. Según su conocimiento y experiencia ¿Recomendaría el uso de un mapa de riesgo que defina un sistema de indicadores que permita determinar nuevas desviaciones que puedan estar generando riesgos y posteriormente pérdidas?

R/ Totalmente, fundamentalmente tener diferentes tableros de control, y en el caso de riesgos con mucha más razón, la realidad es que tenemos múltiples mapas de riesgos, pero no tenemos unos asociados necesariamente a estos procesos es parte de lo que se ha estado construyendo y dentro de esta construcción se han incorporado los KRI y adicionalmente se está haciendo.

6. ¿Que faltó en los indicadores propuestos en el proceso de inversiones?

R/ En la parte inversiones costó mucho que se incorporarán, y al final no hubo mucho sobre el proceso de lo que tiene que ver con lo que es Gestión, si con lo otro con la parte del registro.

7. ¿Qué aspectos considera relevante a la hora de establecer un indicador de riesgo o de proceso?

R/ Lo ideal de los indicadores es que salgan directamente de la base de datos, no haya que ir a contar cosas para construir y hacer un gráfico bonito, el tema no es el gráfico, el tema es como yo voy a ir a sacar esa información de la base de datos.

8. ¿Qué implicaciones sancionatorias tiene para la OPC el incumplimiento del apetito de riesgo en el proceso Gestión de Inversiones indicador "Pérdida por diferencia de valor de mercado de las inversiones? ¿La meta se define según algún reglamento de SUPEN?

R/ La parte de gestión, es lo que tiene que ver con la parte de comprar o no comprar o como comprarlo eso está más por la parte normativa en lo que se llama los límites de inversión,

verdad okay vos no podés tener tanto más en un emisor, no podés tener en moneda tal, no podés tener tanto en el extranjero, ese tipo digamos son límites de inversión verdad en general se llevan controles para controlarlos valga la redundancia, este estudio no entró tanto en esa parte. En realidad, es lo que mide en proceso en esa parte estratégica

9. ¿El indicador Porcentaje de cierres de inversión efectuados correctamente y validados por SUPEN es definido por ente regulador? ¿Qué implicación sancionatoria representa el incumplimiento de este indicador? ¿Considera que puede proponerse un nuevo indicador en este punto, dado que en año 2020 se incumplió (5) meses?

R/ Ese cierre no debería incumplirse en principio porque si la Operadora no pudiera cerrar eso podría generarle incluso una sanción económica, no invertir correctamente es una de las más altas es un 3% del patrimonio me parece, mientras que incluso otras como los temas de retiros y demás puede llegar a un 2%, si fuese algo tan grave que la Operadora no pudiera reportar a SUPEN sus cierres cuando los tienen que reportar verdad ósea que nos atrasamos más de un día, podríamos vernos expuestos ante eso, pueden haber cierres con errores que involucren que haya que hacer reversiones verdad, que en realidad que son los que miden un indicador como este tipo y que es lo que te dice esencialmente es nuevamente que tan controlado está tu proceso, uno podría tener digamos un cierto apetito a que puedan ocurrir estas situaciones que en el mes tengas uno, verdad que hayas tenido que reversar por ejemplo, pero si en un mes tenes tres, en el otro mes tenes cuatro y en el otro tenes cinco por ejemplo eso te esta, hay algo verdad ahí es lo que se denomina una causa asignable que determina que eso se está saliendo de control, puede ser un tema de capacitación, puede ser un tema de sistemas, puede ser un tema de negligencia puede ser un tema de múltiples, entonces el indicador ahí nuevamente me parece que lo de la empresa consultora es sobre todo una propuesta, me parece que ese está bien, talvez lo que habría que o lo que todavía no está por así decirlo estandarizado es bueno yo tengo que tener este o este otro, digamos me puedo salir tanto o no me puedo salir tanto, verdad estoy en verde si tuve uno o estoy en amarillo si tuve uno, bajo el concepto que

son reprocesos no son eventos que impidan que no se realiza un cierre porque entonces todos esos es más bien se centraría en uno que se llame incumplimientos en el año, por ejemplo okey bueno yo debería tener cero incumplimientos en el año, no debería tener ni uno, ese sería como otro indicador. Este digamos así lo que plantea más bien es como el que si tengo un proceso controlado o eventualmente es un proceso en el cual pueden estar dándose situaciones que impliquen que tenga algún elemento que esté generando un ruido adicional y pueda ir a revisar ese ruido adicional eso es lo que busca ese tipo de indicador y me parece que en esa línea está bien.

10. Según su conocimiento y experiencia, ¿Cuáles indicadores y en cuales procesos se enfocaría para proponer un nuevo sistema de KRI que fortalezca el control interno en los procesos relevantes? Basado en los resultados del estudio realizado por la empresa consultora en el año 2020.

R/ Lo más valiosos deberían ser aquellos que tengan que ver con el desempeño total del proceso y ojalá con los que de alguna forma involucren también o tengan mayor impacto en el cliente verdad, aquellos que tengan que ver con errores con retrasos digámoslo así, me parece que esos pueden ser los más significativo.

11. ¿Qué valor agregado se podría brindar al estudio realizado por la empresa consultora en relación con los indicadores propuestos a los procesos relevantes?

R/ Me parece que lo primero es espurjar, ósea quitar algunos indicadores que no proceden, dos sensibilizarlos con la gente realmente digamos con los dueños del proceso, tres organizar digamos esfuerzos específicos de automatización de esos, ósea una vez que ya sí estas convencido que sí son los que se necesitan ahora okey hay que automatizarlos de alguna forma, ya sea para que el sistema los ojale pudiera generar retroalimentación automáticamente o si no eventualmente vas a tener que hacer cajitas digamos donde recopilamos información ósea bueno se dio tal cosa lo registro, se dio tal cosa lo registro, no es automático pero al menos vas dejando un registro, se lleva el pulso, habría que entrenar a la gente en que esto es bueno

desde el punto de vista, porque vamos a ver, el tema aquí es si vos tenes un proceso y hay distorsiones podés entrar a trabajar en esas distorsiones. Digamos que en un orden lógico de que hacer, habría que espuriosarlos, verdad realmente determinar cuáles son, eso implica verlos con los dueños y definir los mecanismos de automatización o semi automatización de esos indicadores, que nos podrían llevar como a una rutita un poquito más pequeña que la anterior que ruta de automatización específicamente automatizar esos indicadores, y como te decía lo importante ahí es saber digamos el poder encontrar esas variaciones lo que me permite es ir a tratar de identificar cuáles son los elementos que generan esas variaciones y controlarlos como te decía, puede ser tema de que haya fallas en el software, puede haber temas de falta de capacitación de algún tipo de impericia en el proceso, pero eso se sabe hasta que tenes un registro como tal, cuando lo que haces es una estadística para mostrarlo en una presentación difícilmente podés hacer ese tipo de cosas.

12. ¿Qué opina de la gestión por procesos? ¿Conoce los beneficios de la gestión por procesos?

R/ Organizarse por procesos significaría no habría una dirección de negocios podría ser la dirección de comercialización, sería una especie de gran Back Office, una serie de procesos de back office y una serie de procesos de front office, todo lo que tiene que ver con las interacciones con los cliente, podría ser que la venta, servicio, la gestión de trámites sea ese proceso de front offices, y el Back office todo lo que permite que todas esa interacción funcionen, la parte operativa sin tener que llamarse ingresos, egresos, recaudación. Es complicado organizacionalmente, podría pensar en un área con X cantidad de gente donde todos son capaces de hacer lo mismo, tanto una persona puede ejecutar un cierre como pagarle a un cliente como registrar un ingreso, y al frente tendría alguien que está en las mismas condiciones de comercializar como de brindar servicio y demás, en el esquema parece muy sencillo tendrías dos procesos un back office y un front office o ponle el nombre que querrás, proceso de cara al cliente

y proceso tras tienda digamos. El mejor ejemplo sería el supermercado, tienes todo un esquema de productos elementos de cara al cliente y detrás tienes una parte que no se ve de tras tienda.

13. ¿Considera que la OPC en algún momento podría cambiar el modelo de gestión a una gestión por procesos?

R/ De momento no se visualiza, por lo menos de aquí a cinco años, pero posterior a esto puede ser que se busquen nuevos mecanismos.

14. ¿Qué tipo de gestión es la que actualmente posee la OPC?

R/ La gestión es mixta entre procesos y funciones

15. ¿Qué piensa de la reestructuración realizada en la OPC en el año 2019?

R/ Fue parte de un proceso que inició por ahí del 2019, con todo un tema de preocupación en primera instancia de la junta directiva por lo que se avecinaba en el 2020 claro evidentemente sin prever todas las otras complicaciones derivadas de la pandemia, pero la reducción de comisiones era un tema que tenía un impacto muy alto en la operadora, la proyección de ingresos se veía afectada en números que en ese momento eran digamos muy fuertes para cualquier industria evidentemente después de lo que pasó en el 2020 cualquier afectación es posible pero el ingreso se esperaba que sufriera una reducción entre el 15% y 20% producto de la reducción de comisiones en el ROPC, la junta directiva decidió acciones verdad, que si lo vemos dentro de la lógica de mejora es absolutamente valido ósea uno no requiere digamos un análisis de proceso detallado para determinar por ejemplo si tenes que hacer una reestructuración, puede ser que sí puedes basarte en esos estudios o puedes tomar medidas inmediatas y posteriormente darte un poco más de tiempo como para ordenar, todos posiblemente los sentimos muy fuerte en el 2019 que fue ese cambio abrupto en la organización de la operadora, que al menos visto desde la junta era básicamente reducir el costo asociado a la planilla sobre todo en la parte más alta verdad en la parte había una cantidad no se si en alguna parte del estudio lo viste o lo documentaste pero había una estructura organizacional de tal tipo versus otra estructura que queda después y lo que se hace es básicamente simplificar la

cantidad de lo que había de departamentos y crear direcciones y en menor cantidad y algunas posiciones totalmente se eliminaron por ejemplo la jefatura de proyectos por decirte algo. Entonces bueno, ese es un primer paso, después de eso la Operadora y la Junta directiva en buena medida sigue buscando formas de generar eficiencia, al final si vemos en la historia de las Operadoras que han cerrado o han sido absorbidas por otras o fusionadas por otras entre sí es un tema de buscar eficiencia, este es un negocio donde definitivamente no podemos oponernos a la reducción de comisiones uno porque ya es un tema normativo pero dos debería ser un tema de convicción las Operadoras debería muy muy muy bajas comisiones para que el resultado final o la pensión de la persona sea mayor. Este es un negocio de eminentemente de eficiencia, la eficiencia es parte digamos del éxito o la desaparición de las Operadoras, y la eficiencia muchas veces está relacionada con las economías de escala también como habrás visto en algún momento en los cursos, lo cual justifica plenamente que entre más grande debería ser más eficiente, entonces estás llamado a ser más eficiente puedes ser grande e ineficiente obviamente en primera instancia estás llamado a ser más eficiente, entonces se planteó seriamente aprovechar la reorganización y organizarnos por procesos fue una visión de la junta que por lo menos en el momento que me participan a mí yo les decía que difícilmente una organización puede valga la redundancia organizarse totalmente por procesos, ni siquiera esas famosas empresas (Silicon Valley, Google, Apple) o estas cosas realmente operan específicamente por procesos, es un híbrido entre funciones que es el organigrama y los procesos normalmente son transversales al organigrama entonces bueno se decidió optar por un proceso acompañado y no por un proceso disruptivo de buscar sí un experto pero no con la intención de someter digamos a toda la estructura a una nueva perdón la redundancia a una reestructuración adicional, ya que sería como lastimar un nervio igualmente una estructura después de un shock digámoslo así tan fuerte, entonces la recomendación fue hacer algo más paulatino menos dramático, entonces se optó por tampoco cederle digamos toda la potestad a la empresa a que viniera a que hiciera a partir de una hoja en blanco verdad, y que por ejemplo se implementaran o se cambiaran

sistemas de información de una forma abrupta sino que más bien incluso se visualizara en algún momento en dos contrataciones, una contratación para el análisis de procesos y una eventualmente para la parte de automatización verdad, porque igualmente no sabríamos que habría que automatizar, una buena práctica en todo esto y es cuando uno automatiza sin analizar los procesos, que supondría uno que se compra un sistema, pero no necesariamente se analiza el proceso.

16. ¿Está de acuerdo con lo indicado en el estudio realizado por la empresa consultora?

R/ Lo realmente relevante aquí fue atrevernos a pensar un poco más en el cliente, ese logro es relevante y está bien de acuerdo con el alcance, como te digo lo que ya haría falta si lo ve uno como un ejercicio de ingeniería es básicamente mejorar la parte de tener un mayor de nivel de automatización.

17. ¿Qué considera que podría mejorarse del estudio realizado por la empresa consultora?

R/ Creo que eventualmente lo que quedaría por fuera, es precisamente pasar de la semi automatización a la automatización total, ósea nuestros procesos son muy muy semi automatizados no son para nada manuales son muy poco manuales pero son bastante semi automatizados y poco automatizados, las mejoras que hicieron van en línea con aumentar la semi automatización en generar aplicaciones una persona va a consultar una cédula y le va a generar una información, sigue siendo las aplicaciones semi automáticas, si uno quisiese sería pasar a un nivel mayor de automatización plena.

18. ¿Cuál es el principal aporte que hizo la empresa consultora?

R/ Más allá de la simplificación de actividades, lo que permitió fue darle más visibilidad a los temas de valor agregado de cara al cliente, todo esto que hemos vivido en el último año relacionado con la aparición de una página web, de los Facebook live, de ahorita que está subiéndose el app, el bot, son elementos de cara al cliente, de cara a que el cliente tenga una

mejor experiencia del servicio que está recibiendo, cuando estábamos en este punto ni siquiera página web teníamos, lo que era evidente es que los procesos se volvían muy de hacia lo adentro la experiencia del cliente interno pero no tanto hacia la experiencia del cliente externo, creo que eso es digamos el gran aporte el resto es complementario son mejorar un tema del cálculo de beneficio fiscal, un tema de tener mejor organizado la información de los contratos voluntarios digamos para saber que condición le aplica a cada uno verdad que eso no estaba muy bien, depurar una base de datos que tenía problemas por el tema de los multipatrones y que eso hacía que a la hora de aplicar el botonazo no corrieran todos si no que siempre hubiera algunos que hubiera que trabajarlos manualmente digamos eso si se quiere son complementarios son realmente muy importantes.

CAPITULO V

5. Discusión.

En este capítulo se realizará la interpretación y análisis de los resultados descritos en el capítulo anterior, priorizando los indicadores que presentan desviaciones considerables que puedan generar mayores riesgos que puedan materializarse y generar posibles pérdidas a la OPC en estudio y además considerando la información adquirida mediante las entrevistas realizadas al encargado de gobernanza de la OPC.

5.1. Análisis del proceso 2. Revisión e inclusión de contratos de afiliación.

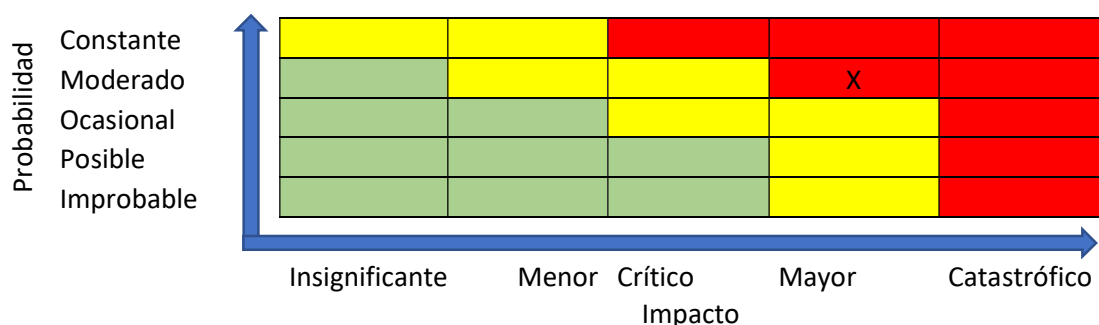
En este proceso se definió un indicador que mide los contratos devueltos por algún error al momento de procesarlos, la meta establecida fue del 3%. Los resultados de este indicador determinan que en setiembre y octubre se obtuvo el porcentaje de devolución fue un 5%, en noviembre un 7% y diciembre un 10%.

Los resultados de este indicador determinan que en los meses en los cuales se supera el apetito de riesgo 3% lo que ocasiona riesgos reputacionales y de imagen ya que se incumple con los plazos que se les brindan a los afiliados generando mal servicio, por otra parte, aumenta los costos del proceso ya que se retrasa el proceso de apertura. Es importante valorar que esta situación se presentó en el año 2020, 4 de 12 meses lo que representa el 33.33% del periodo en estudio.

Se utilizó una métrica considerando la probabilidad de 1 a 3 como ocasional, de 3 a 5 como moderado y más de 5 veces como constante. Con respecto al impacto se consideró las pérdidas económicas como impacto crítico, el impacto de riesgo reputacional o de imagen como mayor y el incumplimiento normativo que puedan generar sanciones como impacto catastrófico.

Basado en la métrica definida, en el mapa de riesgo se puede considerar el análisis de este indicador como un riesgo moderado ya que se incumple 4 de 12 meses y de impacto mayor por el daño de imagen que se puede generar en los afiliados al incumplir con los plazos de apertura de los contratos.

Tabla 2. Mapa de riesgo Proceso 2.



Fuente: Estudio realizado por empresa consultora periodo 2020.

Elaboración Propia.

5.2. Análisis del macroproceso 3. Otorgar Beneficios.

Procesos: 3. Pago de retiro de FCL. 4. Pago de retiro de voluntario y 5. Pago de beneficios ROPC (total o planes de beneficios).

Indicador b) Depósitos o pagos aplicados correctamente:

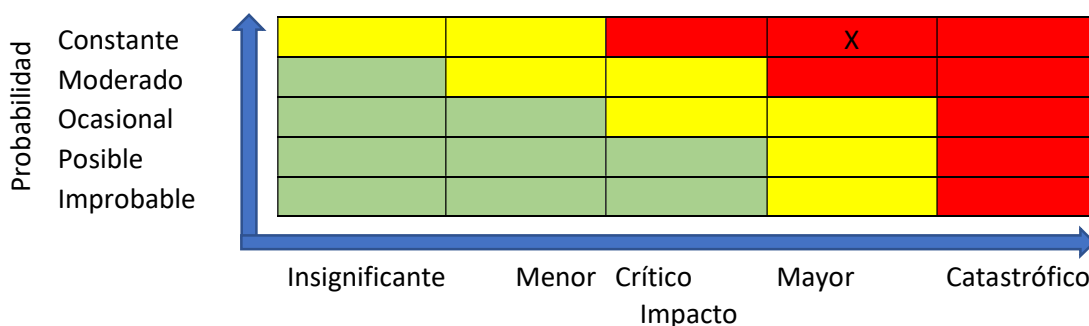
Este indicador mide la cantidad de pagos o depósitos aplicados correctamente contra la cantidad de depósitos aplicados al afiliado, la meta establecida para este indicador es del 97%, sin embargo, en los meses enero, julio, agosto, setiembre, noviembre y diciembre con un 95% y junio con un 96%. Al analizar estos resultados es evidente que no se cumple con esta meta el 58% del año, ya que 7 de 12 meses no se alcanza la meta establecida del 97%, generándose desviaciones del 2% en los meses de enero, julio, agosto, setiembre, noviembre y diciembre y de un 1% en el mes de junio.

Este indicador es importante analizarse ya que está relacionado con el pago de los recursos (FCL, ROP o Voluntario) de los afiliados, lo cual puede incurrir en un daño de imagen, al incumplirse con las expectativas del pago.

Se utilizó una métrica considerando la probabilidad de 1 a 3 como ocasional, de 3 a 5 como moderado y más de 5 veces como constante. Con respecto al impacto se consideró las pérdidas económicas como impacto crítico, el impacto de riesgo reputacional o de imagen como mayor y el incumplimiento normativo que puedan generar sanciones como impacto catastrófico.

Al realizar el análisis de los resultados de este indicador al incumplirse la meta definida 7 de 12 meses se considera en el mapa de riesgo con probabilidad constante e impacto mayor, ya que el incumplimiento puede exponer a la OPC a un riesgo de imagen.

Tabla 3. Mapa de riesgo Proceso 3. Indicador b.



Fuente: Estudio realizado por empresa consultora periodo 2020.

Elaboración Propia.

5.3. Análisis de proceso 4. Recaudación de recursos y cierre diario.

Indicador b) Porcentajes de saldos correctos:

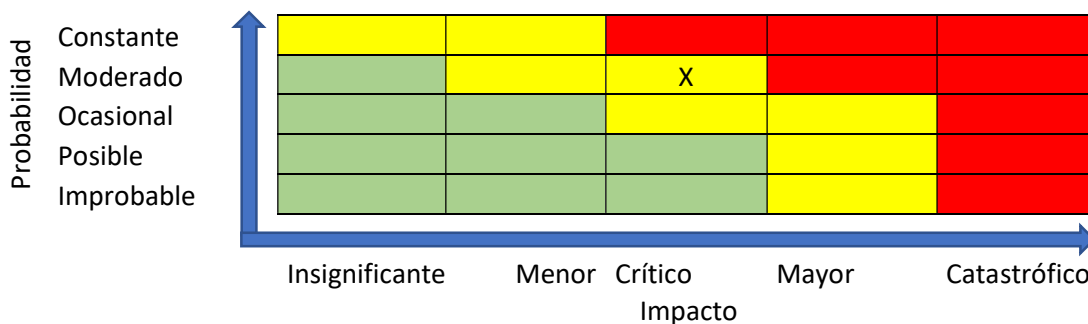
Este indicador mide la aplicación de los saldos correctos, posterior a la aplicación de dispersión, compra y venta de cuotas. Se mide la cantidad de saldos de afiliados correctos contra la cantidad total de saldos revisados y se definió una meta del 100% la cual no se cumplió en febrero y octubre con un 98% y en junio, julio y noviembre donde se alcanzó el 99%, es decir la desviación de febrero y octubre fue del 2% y en los meses de junio, julio y noviembre fue del 1%.

La meta establecida no se cumplió en 5 de 12 meses, es decir no se cumplió el 41.6% del periodo en estudio.

Se determinó una métrica considerando la probabilidad de 1 a 3 como ocasional, de 3 a 5 como moderado y más de 5 veces como constante. Con respecto al impacto se consideró las pérdidas económicas como impacto crítico, el impacto de riesgo reputacional o de imagen como mayor y el incumplimiento normativo que puedan generar sanciones como impacto catastrófico.

En el mapa de riesgo se identifica como un riesgo moderado de impacto crítico.

Tabla 4. Mapa de riesgo Proceso 4. Indicador b.



Fuente: Estudio realizado por empresa consultora periodo 2020.

Elaboración Propia.

5.4. Análisis del proceso 6. Servicio al cliente: Remisión de estado de cuenta.

Indicador c) Porcentaje de estados de cuenta mensuales entregados exitosamente a los afiliados.

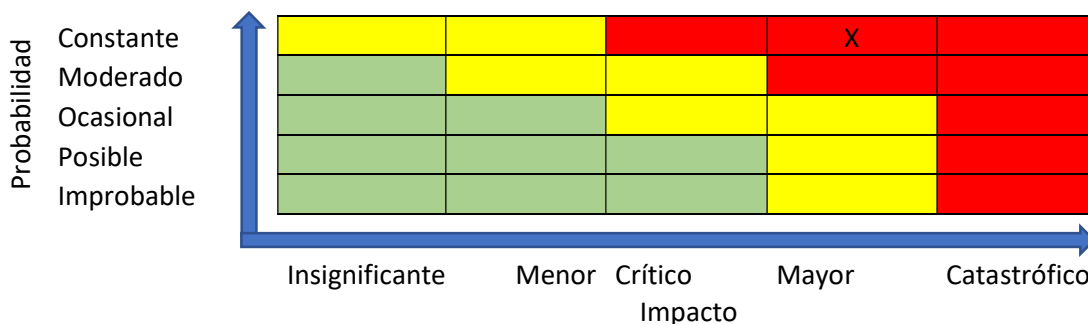
En este indicador se realiza la medición de la cantidad de boletines mensuales enviados en la fecha establecida entre la cantidad total de boletines mensuales enviados y la meta definida fue del 100% la cual solo se alcanzó los meses de marzo, mayo, agosto, setiembre y octubre, los siete meses restantes se alcanzó el 99%.

Aunque la desviación es mínima del 1% en los meses enero, febrero, abril junio, julio, noviembre y diciembre, es importante valorar o analizar porque razón se incumple 7 de los 12 meses, es decir la mayoría del periodo en estudio el 58.3% del año no se está cumpliendo con este indicador.

Se determinó una métrica considerando la probabilidad de 1 a 3 como ocasional, de 3 a 5 como moderado y más de 5 veces como constante. Con respecto al impacto se consideró las pérdidas económicas como impacto crítico, el impacto de riesgo reputacional o de imagen como mayor y el incumplimiento normativo que puedan generar sanciones como impacto catastrófico.

La desviación se presenta en la mayoría del año 2020, 7 de 12 meses lo que determina una probabilidad constante y de impacto mayor por el riesgo de imagen que puede generar en los afiliados el incumplimiento de envío de los estados de cuenta.

Tabla 5. Mapa de riesgo Proceso 6. Indicador c.



Fuente: Estudio realizado por empresa consultora periodo 2020.

Elaboración Propia.

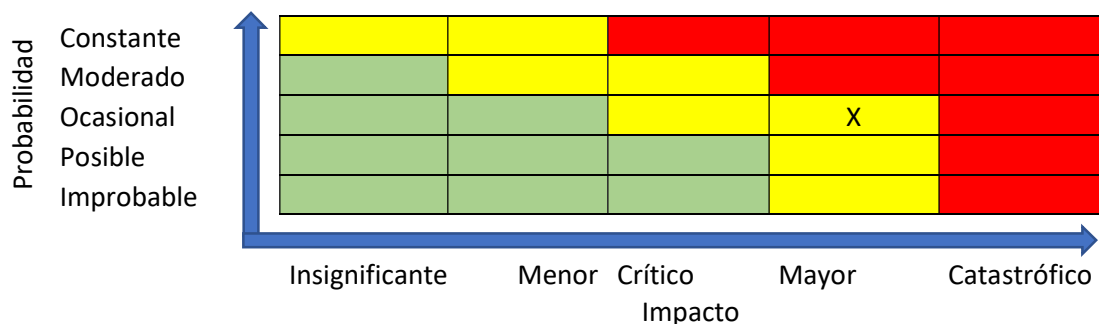
Indicador d) Nivel de satisfacción de los afiliados atendidos.

Este indicador busca brindar un servicio acorde con las expectativas de los clientes. La calificación de cada encuesta debe tener una equivalencia de un porcentaje y aplicar la misma por el tipo de solicitud, se mide realizando la sumatoria de calificaciones de encuestas recibidas entre el total de encuestas recibidas y la meta definida fue del 90%, la cual no se alcanzó en los meses de enero 84%, noviembre 85% y diciembre 88%, es importante considerar que en los meses de febrero a octubre esta meta se superó con un promedio del 93%. En este indicador se identifican desviaciones en los meses de enero, noviembre y diciembre, 3 de los 12 meses lo cual representa el 25% del año, sin embargo, son desviaciones muy altas en relación con la meta establecida. En enero la desviación es del 6%, en noviembre del 5% y diciembre del 2% dada la relación directa de este indicador con el cliente, surge la necesidad de brindar un seguimiento para poder controlar que está situación se corrija y se pueda mitigar al máximo el riesgo de dañar la imagen de la OPC.

La métrica definida fue la siguiente: la probabilidad de 1 a 3 como ocasional, de 3 a 5 como moderado y más de 5 veces como constante. Con respecto al impacto se consideró las pérdidas económicas como impacto crítico, el impacto de riesgo reputacional o de imagen como mayor y el incumplimiento normativo que puedan generar sanciones como impacto catastrófico.

En el mapa de riesgo este indicador se determina como un riesgo ocasional ya que se repite 3 de los 12 meses y de impacto mayor por la relación directa que tiene con los afiliados y directamente en la imagen o reputación de la OPC.

Tabla 6. Mapa de riesgo Proceso 6. Indicador d.



Fuente: Estudio realizado por empresa consultora periodo 2020.

Elaboración Propia.

5.5. Análisis del proceso 7 Servicio al cliente: Trámites y subsanaciones.

Indicador b) Nivel de Satisfacción de los afiliados atendidos.

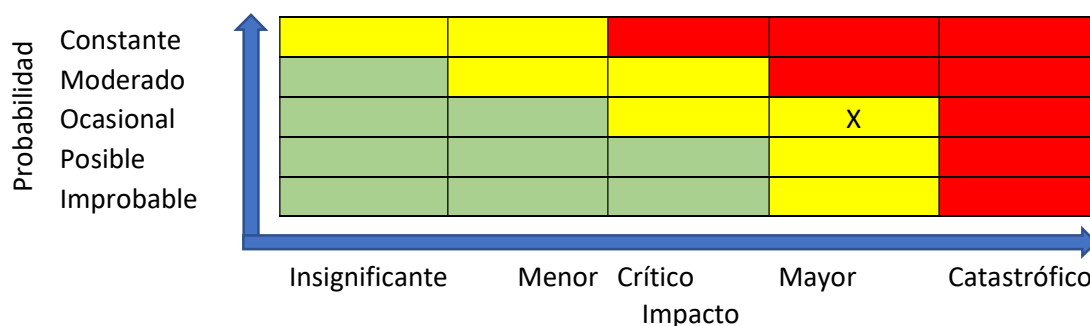
Este indicador se relaciona con brindar un servicio acorde con las expectativas de los clientes. La calificación de cada encuesta debe tener una equivalencia de un porcentaje y aplicar la misma por el tipo de solicitud, se mide realizando la sumatoria de calificaciones de encuestas recibidas entre el total de encuestas recibidas y la meta definida fue del 90%, la meta definida no se alcanzó en los meses de enero 84%, noviembre 85% y diciembre 88%. Sin embargo, por otra parte, en los meses de febrero a octubre la meta se superó con un promedio del 93%.

En este indicador se identifican desviaciones en los meses de enero, noviembre y diciembre, 3 de los 12 meses lo cual representa el 25% del año, sin embargo, son desviaciones muy altas en relación con la meta establecida. En enero la desviación es del 6%, en noviembre del 5% y diciembre del 2%. Por la relación directa de este indicador con los afiliados es necesario brindar un seguimiento y mitigar al máximo el riesgo de dañar la imagen de la OPC.

La métrica definida fue la siguiente: la probabilidad de 1 a 3 como ocasional, de 3 a 5 como moderado y más de 5 veces como constante. Con respecto al impacto se consideró las pérdidas económicas como impacto crítico, el impacto de riesgo reputacional o de imagen como mayor y el incumplimiento normativo que puedan generar sanciones como impacto catastrófico.

En el mapa de riesgo este indicador se determina como un riesgo ocasional ya que se repite 3 de los 12 meses y de impacto mayor por la relación directa que tiene con los afiliados y directamente en la imagen o reputación de la OPC.

Tabla 7. Mapa de riesgo Proceso 7. Indicador b.



Fuente: Estudio realizado por empresa consultora periodo 2020.

Elaboración Propia.

5.6. Análisis del proceso 8. Gestión de Inversiones.

Indicador c) Pérdida por diferencia de valor de mercado de las inversiones:

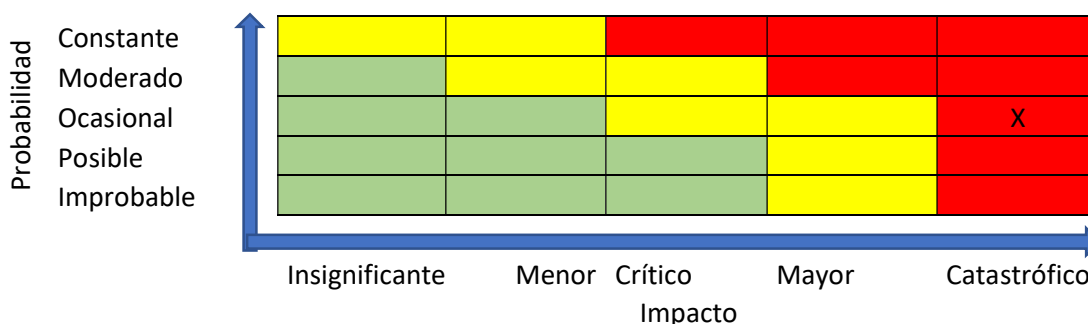
En este indicador se mide el valor de las inversiones y se calcula de la siguiente forma, el valor de la inversión por fondo-valor de mercado de las inversiones entre el valor de la inversión por fondo, la meta establecida fue del 3%, esta meta se supera en los meses de junio y julio con un 4% y en el mes de agosto con un 6%, lo cual es importante analizar ya que en el mes de agosto se supera el porcentaje meta al doble.

La desviación que se presenta en el mes de junio y julio es de un 1% y en agosto es de un 3%, por lo que se debe de realizar un seguimiento a este indicador para poder determinar qué factores inciden en que no se cumpla la meta y valorar que partes del proceso deben mejorarse para mitigar el riesgo que se está generando, principalmente dado que la gestión de inversiones tiene un rol de gran importancia en la OPC y se puede incidir en ocasionar incumplimientos normativos, lo que generarían un gran impacto económico ya que las multas o sanciones a las cuales se expone la OPC representan en porcentajes considerables del patrimonio.

La métrica definida fue la siguiente: la probabilidad de 1 a 3 como ocasional, de 3 a 5 como moderado y más de 5 veces como constante. Con respecto al impacto se consideró las pérdidas económicas como impacto crítico, el impacto de riesgo reputacional o de imagen como mayor y el incumplimiento normativo que puedan generar sanciones como impacto catastrófico.

En el mapa de riesgo se considera como un riesgo constante con impacto catastrófico, por su implicación normativa.

Tabla 8. Mapa de riesgo Proceso 8. Indicador c.



Fuente: Estudio realizado por empresa consultora periodo 2020.

Elaboración Propia.

5.7. Análisis del proceso 9. Registro de Inversiones.

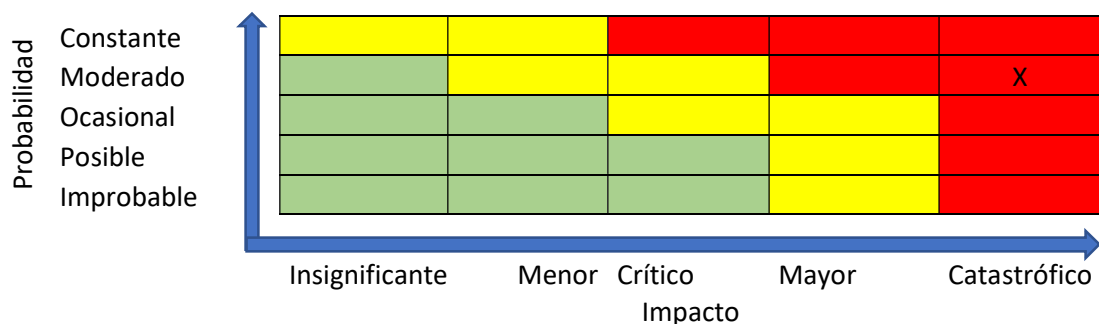
Este proceso consiste en que la Información de inversiones para cierre diario se realice de forma correcta, se mide con la cantidad de cierres diarios realizados correctamente y validados por SUPEN entre la cantidad de cierres diarios por realizar. Se estableció un único indicador; Porcentaje de cierres de inversión efectuados correctamente y validados por SUPEN y la meta fue de un 100%, esta meta no se alcanzó en los meses de enero 94%, abril 96%, agosto 97%, setiembre 89% y diciembre 96%.

Por la relación que tiene este proceso en el área de inversiones de la OPC resulta necesario realizar un seguimiento que permita determinar que situaciones están generando el incumplimiento o desviación en este indicador. En el mes de enero se presenta una desviación del 6%, en abril y diciembre del 4%, en agosto del 3% y la más importante se presentó en el mes de setiembre del 11% lo que realmente levanta una alerta importante ya que se está superando la tolerancia y esto incide en un gran riesgo para la OPC ya que puede generar incumplimientos normativos y esto se puede materializar en riesgos sancionatorios lo que se vincula directamente con daños económicos para la OPC.

Se determinó una métrica considerando la probabilidad de 1 a 3 como ocasional, de 3 a 5 como moderado y más de 5 veces como constante. Con respecto al impacto se consideró las pérdidas económicas como impacto crítico, el impacto de riesgo reputacional o de imagen como

En el mapa de riesgo este indicador presenta un riesgo moderado ya que se incumple 5 de 12 meses y de impacto catastrófico dado que está vinculado directamente con el incumplimiento de la normativa y el ente regulador, lo que podría generar sanciones para la OPC.

Tabla 9. Mapa de riesgo Proceso 9.



Fuente: Estudio realizado por empresa consultora periodo 2020.

Elaboración Propia.

5.8. Análisis comparativo de un sistema de gestión por dirección contra un sistema de gestión por procesos.

Lucas (2014) realiza un análisis del sistema por procesos en el cual se puede observar la diferencia de un sistema por procesos y de un sistema departamental sin importar la naturaleza del negocio y enfocándose siempre en satisfacer al cliente.

De los antecedentes más relevantes de la tesis se destaca la siguiente información:

La importancia del planteamiento de estrategias en las organizaciones sea cual sea su naturaleza, es el modelo de gestión bajo el cual funcionará.

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo con principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Es por ello, que la estructura tradicional de las organizaciones agrupa en departamentos actividades relacionadas entre sí.

Su representación es el organigrama, el cual establece la estructura organizativa, designa

las funciones de cada trabajador y establece las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de la organización. Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la organización, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna.

Esta estructura tradicional se centra en las necesidades propias de la organización y no en las del cliente, lo cual lleva a perder por el camino una gran cantidad de recursos en actividades que no aportan valor, es decir, se camina hacia la ineficacia, incrementando considerablemente la burocracia, lo cual multiplica las tareas a realizar.

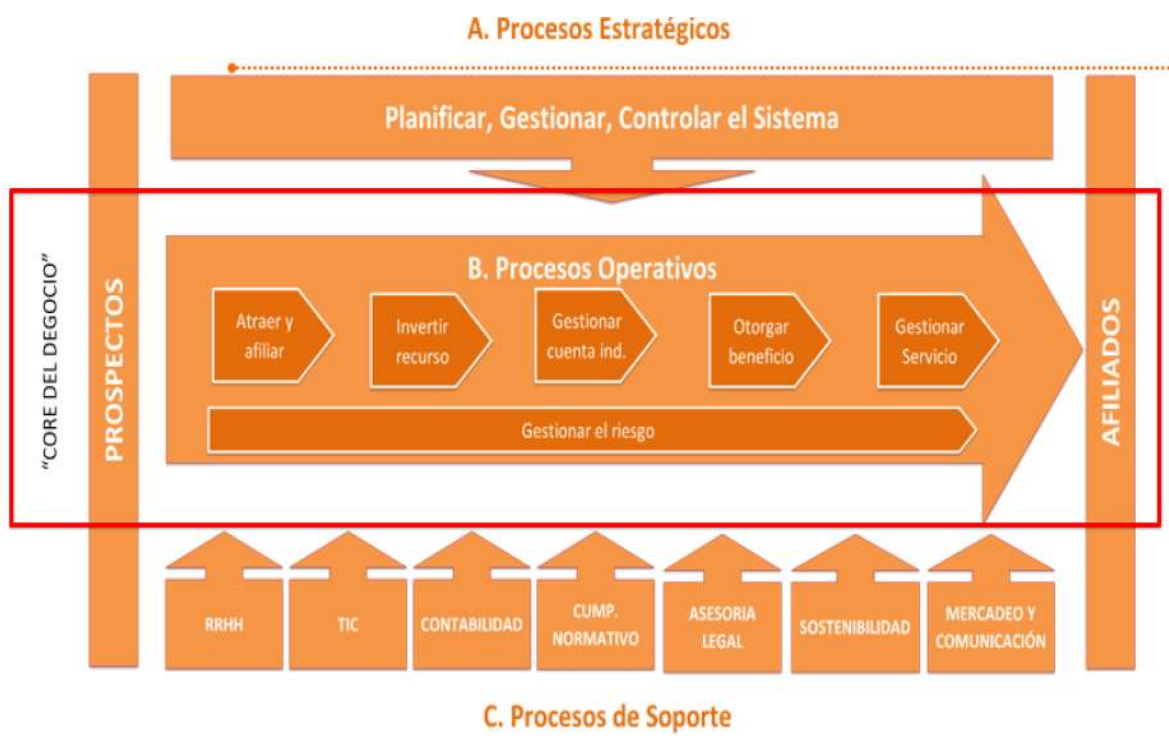
(p11)

En el caso de la OPC el realizar un análisis de los beneficios de la implementación de un sistema por proceso mejoraría en todo sentido los procesos ya que se vincula directamente al proceso operativo y por ende se relaciona con el beneficio de los afiliados, satisfacer y mejorar la calidad del servicio que perciben.

El análisis de los procesos que se realizó en este capítulo se encuentra relacionado directamente con los procesos operativos identificados en la figura 9 y esto justifica la importancia de analizar la gestión organizativa de la OPC como un complemento para la mejora de la gestión operativa y principalmente en el fortalecimiento del control interno de los procesos relevantes que lo requieran.

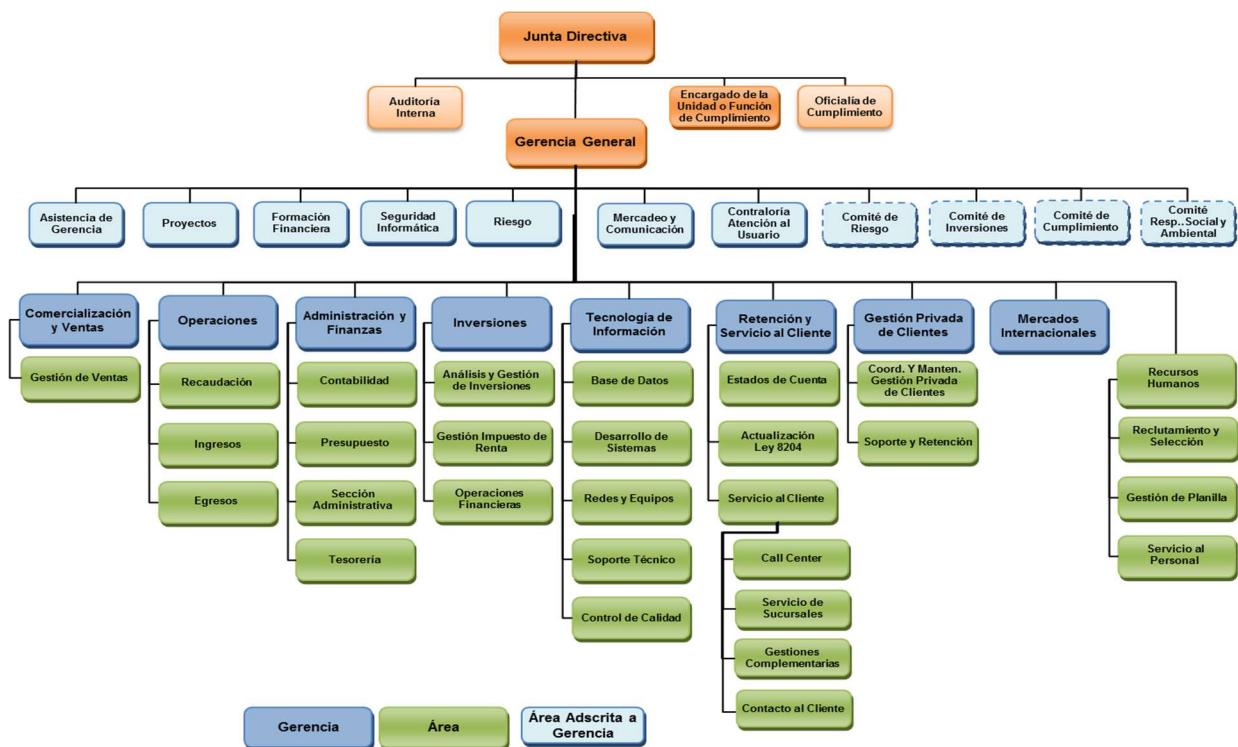
Figura 9

Procesos de la OPC.



Fuente: Información proveniente de la Operadora en estudio.

Figura 10
Organigrama por departamentos, año 2018.



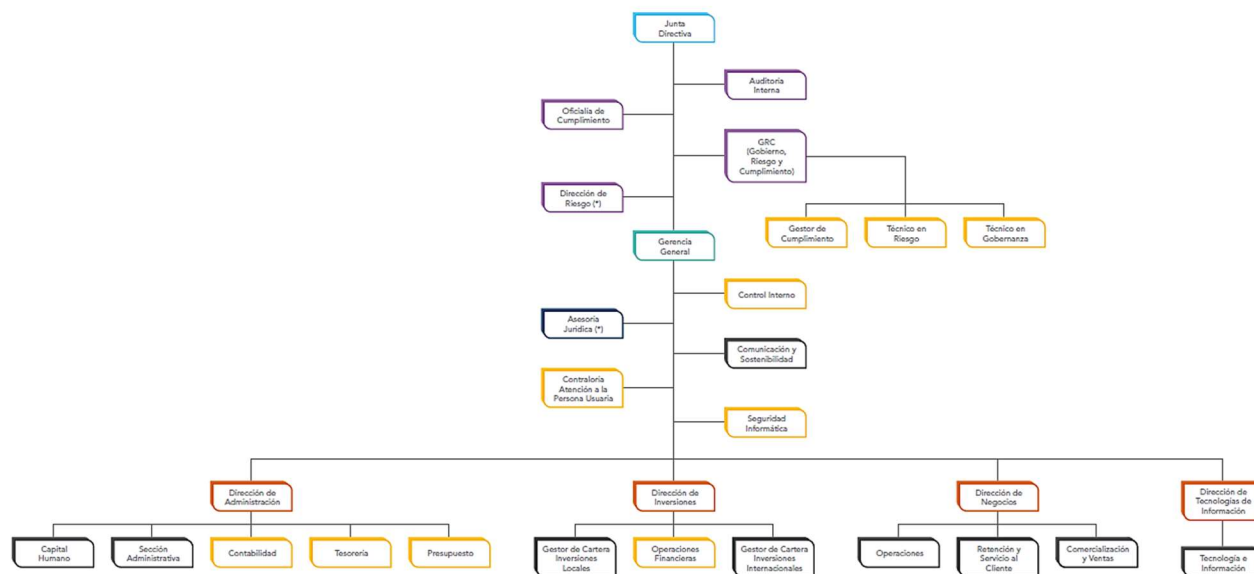
Fuente: Información proveniente de la Operadora en estudio.

En el organigrama identificado en la figura 9, se logra ver como la gestión que utilizaba la OPC en ese momento (año 2018) era una gestión departamental en la cual existen barreras entre departamentos y por ende no facilitan la operativa diaria entre las áreas ni fomentan una comunicación horizontal que permita realizar una gestión que brinde las metodologías, responsabilidades y actividades que permitan una gestión orientada hacia la obtención de los objetivos establecidos para mejorar los procesos y la entrega de un mejor servicio final a los afiliados.

Este tipo de gestión hace que cada departamento opere como un compartimento independiente con escasa integración con el resto de la organización y está situación ocasiona que se puedan aumentar la duración de los procesos, aumento de errores y confusión en las actividades.

Figura 11

Organigrama por dirección, año 2019.



Fuente: Información proveniente de la Operadora en estudio.

Con el objetivo de lograr mayor impacto favorable en el cliente externo y los clientes internos de la organización se buscó realizar mejoras en el sistema de gestión en pro de mejorar la operativa y alinear la estrategia, normativa y conciencia de las oportunidades de mejora para mantener los aspectos diferenciadores de la OPC y gestionar las debilidades.

Además de mejorar en aspectos de oportunidad y específicamente evitar reprocesos, actividades de no valor agregado, reasignación de roles, esperas y falta de algunas automatizaciones, se implementaron mejoras con el fin de enriquecer las actividades de valor agregado desde el punto de vista de “experiencia del cliente”.

Con estos cambios en el sistema de gestión se logró aumentar en 8 las actividades de valor agregado para la organización y se eliminaron todas las actividades que no generan valor (16 en total).

Las modificaciones de la gestión de un sistema por departamentos a un sistema de gestión por dirección impactaron en los resultados financieros en ¢ 51.690.945, 94 anuales lo

cual representa un 17.82% de ahorro y en la parte operativa se mejoró en el ahorro del tiempo de los procesos diarios en 54 actividades lo cual representa un total de 11.59% de cambio en la duración de las actividades total.

Figura 12

Impacto financiero del cambio de gestión.

Proceso	Diagnostico inicial (diario)	Proceso rediseñado (diario)	Ahorro en el proceso (diario)	Ahorro total anual	Porcentaje de ahorro
Afiliación a Planes de Pensión Obligatorios y Voluntarios	₪ 76 549,32	₪ 59 410,97	₪ 17 138,36	₪ 4 524 526,21	22,39%
Revisión e Inclusión de Contratos de Afiliación	₪ 71 055,39	₪ 63 918,58	₪ 7 136,81	₪ 1 884 116,55	10,04%
Pago de Retiros FCL	₪ 14 776,23	₪ 11 654,53	₪ 3 121,69	₪ 824 127,32	21,13%
Pago de Retiros Voluntario	₪ 6 075,57	₪ 4 672,95	₪ 1 402,62	₪ 370 290,99	23,09%
Pago de Beneficios del ROPC (total y plan de beneficios)	₪ 690 792,13	₪ 648 297,14	₪ 42 494,99	₪ 11 218 677,81	6,15%
Gestión de inversiones	₪ 157 796,12	₪ 97 033,90	₪ 60 762,22	₪ 16 041 225,95	38,51%
Depósitos en fondos de pensión	₪ 231 317,98	₪ 231 317,98	₪ -	₪ -	0,00%
Recaudación de recursos y cierre diario	₪ 99 710,47	₪ 38 898,53	₪ 60 811,94	₪ 16 054 352,75	60,99%
Trámites y subsanaciones	₪ 3 168,29	₪ 3 168,29	₪ -	₪ -	0,00%
Remisión de estados de cuenta	₪ 93 125,90	₪ 28 656,87	₪ 64 469,03	₪ 773 628,35	69,23%
Totales	₪1 444 367,40	₪1 187 029,74	₪257 337,66	₪51 690 945,94	17,82%

Fuente: Estudio realizado por empresa consultora periodo 2020.

Figura 13

Proceso	Actividades actuales	Actividades rediseño	Diagnostico inicial (diario)	Proceso rediseñado (diario)	Ahorro en el proceso (diario)	Cambio en duración
Afiliación a Planes de Pensión Obligatorios y Voluntarios	21	18	28	22	6	22%
Revisión e Inclusión de Planes de Afiliación	17	15	34	30	3	10%
Pago de Retiros FCL	25	26	5	5	1	10%
Pago de Retiros Voluntarios	33	29	6	4	2	29%
Pago de Beneficios del ROPC (total y plan de beneficios)	53	52	369	347	22	6%
Registro de inversiones	27	39	4	-	4	0%
Depósitos en fondos de pensión	27	27	95	95	-	0%
Recaudación de recursos y cierre diario	27	24	53	40	14	25%
Servicio al cliente: Trámites y subsanaciones	15	16	1	1	-	0%
Servicio al cliente: Remisión de estados de cuenta	20	16	22	19	3	13%
Totales	265	262	614	563	54	11,59%

Fuente: Estudio realizado por empresa consultora periodo 2020.

CAPITULO VI

6. Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se busca brindar las conclusiones y recomendaciones determinadas a lo largo de la investigación según el análisis realizado y considerando la información recolectada mediante las entrevistas realizadas al encargado del área de Gobernanza.

El objetivo es poder resolver cada uno de los objetivos tanto general como específicos planteados, de forma que se pueda dar valor agregado a la OPC para fortalecer el control interno en los procesos relevantes y adicionalmente conocer los beneficios de alinear la operativa de la gestión de la OPC a una gestión procesal.

6.1. Objetivo General

Analizar los procesos relevantes de la Operadora de Pensiones que requieren fortalecimiento del control interno por medio de los resultados del estudio realizado por la empresa consultora, para determinar cuáles procesos generan valor para la organización y validar el seguimiento de estos.

Conclusiones.

- Se concluye que no se realizó un seguimiento para los indicadores propuestos por la empresa consultora, ya que en sí el enfoque de la empresa consultora estuvo más dirigido a la parte de la automatización de los procesos, a la simplificación de actividades y a darle más visibilidad a los temas de valor agregado de cara al cliente, de cara a que el cliente tenga una mejor experiencia del servicio que está recibiendo.
- Las desviaciones presentadas en el proceso Recaudación de recursos y cierre diario en el indicador “Cierres diarios efectuados correctamente” en enero y abril no se determinaron como un incumplimiento sino como ampliación de plazos por parte de SUPEN por temas de cierre de fin de año y semana santa, lo que determina que en sí lo que se presentó en esos meses fue un incumplimiento de la meta no un incumplimiento normativo.

- La OPC no ha incumplido en los procesos de cierre, es posible que hubiera existido algún error a la hora de que la empresa consultora recolectó la información ya que de haberse presentado alguna desviación o incumplimiento en temas de cierre ya se hubiera generado alguna sanción por parte de SUPEN, situación que no se ha presentado a la fecha, lo que confirma que no existe incumplimiento en estos indicadores.

- Es importante destacar que hay procesos e indicadores que mantienen el apetito de riesgo y se cumplen satisfactoriamente.

- Al realizar el análisis de los indicadores propuestos por la empresa consultora se determina que existen indicadores que pueden eliminarse por varios factores, ya sea porque se encuentran duplicados o porque no generan valor agregado dado que ya están contemplados en otros indicadores.

- La OPC utiliza un sistema de gestión que al ser por dirección se considera un híbrido entre la gestión por procesos y la gestión departamental.

- El encargado de Gobernanza considera que en el corto plazo no sería posible realizar un cambio de gestión por proceso ya que las funciones y perfiles de los funcionarios son o se enfocan a distintos perfiles, lo que imposibilitaría el éxito de cambio, en primera instancia debería realizarse un cambio en la cultura de la OPC de forma que todos los funcionarios conozcan y puedan realizar cualquier de todos los procesos.

Recomendaciones

- Debe de realizarse un seguimiento continuo y automatizado a los KRI definidos para que los mismos puedan ser efectivos, además de medibles y objetivos.

- Se recomienda además establecer alertas diarias a los KRI que sean notificados a los encargados de los procesos para que puedan llevar control y poder ver en tiempo real si se

presentan desviaciones y de esta forma implementar acciones para prevenir, detectar o corregir lo necesario para cumplir con los indicadores establecidos.

- Se propone la eliminación de los KRI que no generan valor agregado o duplicados sean eliminados o reformulados.
- Se propone un nuevo sistema de indicadores enfocado directamente a las gestiones relacionadas con los afiliados.

6.2. Objetivo específico 1.

a) Identificar cuáles son los procesos relevantes de la Operadora de Pensiones que presentan desviaciones considerables y que requieren fortalecimiento del control interno, según el estudio realizado por la empresa consultora en el periodo de enero a diciembre 2020.

Conclusiones.

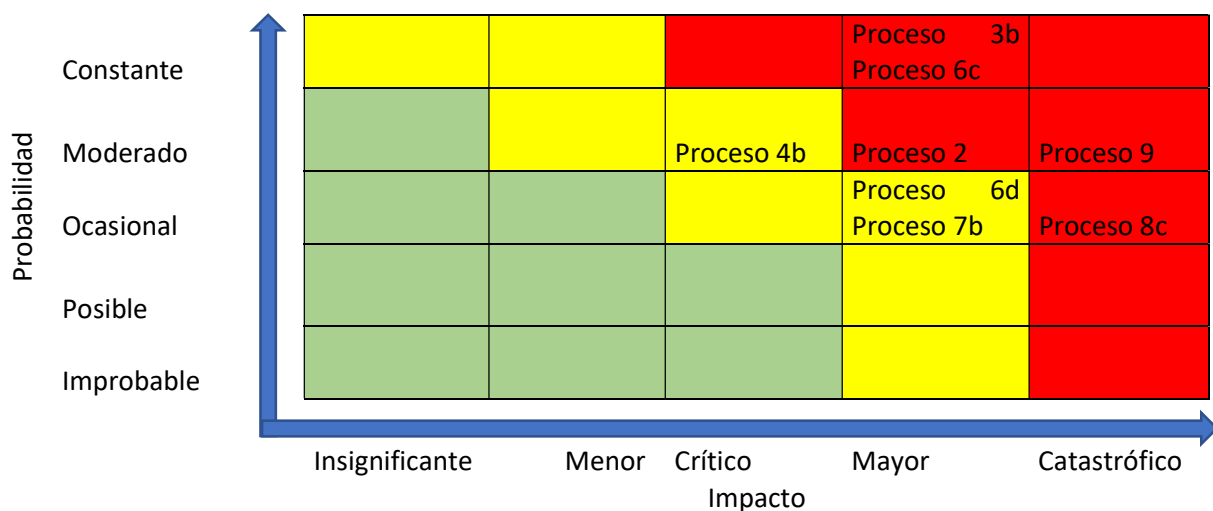
En conclusión, al realizar un análisis de los procesos relevantes de la Operadora de Pensiones, se logra identificar cuáles de ellos presentan desviaciones considerables y cuales requieren fortalecer el control con el objetivo de generar mejoras y mitigar riesgos que puedan llegar a materializarse y generar eventuales pérdidas.

En el capítulo anterior se realizó un mapa de riesgo para cada uno de los procesos identificados, y como parte de las conclusiones se realiza un mapa de riesgos general para un mejor análisis y comprensión.

Dentro de los riesgos que se identificaron, se clasificaron según impacto y probabilidad, determinando como un riesgo crítico el cual puede generar pérdidas económicas, un riesgo mayor el que impacte la imagen de la OPC y catastrófico el que incida a incurrir en incumplimientos de la normativa. Por otra parte, se definió la probabilidad según la siguiente

métrica, las que se repitan de 1 a 3 meses como un riesgo ocasional, 3 a 5 meses de riesgo moderado, más de 5 meses como un riesgo constante.

Tabla 10. Mapa de riesgo general de procesos.



- Proceso 2. Revisión e inclusión de contratos de afiliación.
- Proceso 3. Pago de retiros (FCL, voluntario, beneficios).
 - Indicador b) Depósitos o pagos aplicados correctamente.
- Proceso 4. Recaudación de recursos y cierre diario.
 - Indicador b) Porcentajes de saldos correctos.
- Proceso 6. Servicio al cliente: Remisión de estados de cuenta.
 - Indicador c) Porcentaje de estados de cuenta mensuales entregados exitosamente a los afiliados.
- Proceso 6. Servicio al cliente: Remisión de estados de cuenta.
 - Indicador d) Nivel de satisfacción de los afiliados atendidos.
- Proceso 7. Servicio al cliente: Trámites y subsanaciones.
 - Indicador b) Nivel de satisfacción de los afiliados atendidos.
- Proceso 8. Gestión de Inversiones.

- Indicador c) Pérdida por diferencia de valor de mercado de las inversiones.
- Proceso 9. Registro de Inversiones.

Recomendaciones.

- Se deben analizar las desviaciones que se presentan en los procesos indicados en el punto anterior, según su probabilidad e impacto, con el fin de atender por nivel de riesgo los que presenten mayor riesgo para la OPC.

6.3. Objetivo específico 2.

b) Determinar el valor agregado que se puede aportar a los procesos relevantes de la Operadora de Pensiones que presentan desviaciones significativas, según el estudio realizado por la empresa consultora en el periodo de enero a diciembre 2020.

Conclusiones.

- Se logra determinar que 7 de los 11 procesos relevantes de la OPC presentan desviaciones considerables, que pueden impactar en aspectos como imagen, económica y normativamente lo cual ocasionan riesgos importantes que deben de mitigarse, adicionalmente puede complementarse el control interno mediante la implementación de un nuevo sistema de indicadores.
- El indicador de la libre transferencia neta se estableció con la formula, $\text{montos salientes} / \text{montos entrantes} * 100$, sin embargo, para poder cumplir con la meta de establecida del 0% se debe de hacer una modificación en la formula ya que de lo contrario no es posible cumplir con el 0% definido.
- Se debe realizar una revisión y seguimiento en relación al proceso Revisión e inclusión de contratos de afiliación, en el indicador “Cantidad de contratos devueltos por algún

error o inconsistencia” ya que la meta de devolución corresponde a un 3%, sin embargo, hay varios meses en los cuales no se cumple y las desviaciones son bastante considerables, por ejemplo, en setiembre y octubre del 5%, en noviembre un 7% y en diciembre del 10%, por lo que es importante considerar los motivos de devolución más frecuentes y realizar un monitoreo mensual para mitigar la desviación en los meses siguientes.

- En la parte de inversiones, es necesario implementar indicadores relacionados con aspectos de la gestión de inversiones que vayan relacionados a rentabilidad que se les brinda mensualmente a los afiliados en los distintos fondos administrados, ya que en el estudio realizado por la empresa consultora se consideraron aspectos de registro y gestión de las inversiones, pero no se determinaron indicadores relacionados a la rentabilidad.

- Se realizó la determinación del impacto y probabilidad de riesgo que se generan para la OPC según las desviaciones que presentan los indicadores de los procesos relevantes.

Recomendaciones.

- Realizar una modificación en la fórmula relacionada con el indicador de la libre transferencia neta, de $(\text{montos salientes} / \text{montos entrantes}) * 100$, por $(\text{montos de libre transferencia entrante} / \text{montos de libre transferencia saliente}) * 100$ y de esta forma poder medir correctamente el indicador.

- Implementar en el sistema utilizado por la OPC, un aplicativo que permita identificar las devoluciones frecuentes y que notifique de forma automática mediante una alerta diaria al área encargada del proceso, de forma que se pueda llevar un seguimiento mensual para poder mitigar el incumplimiento de la meta establecida del 3% en el indicador “Cantidad de contratos devueltos por algún error o inconsistencia”

- Eliminar el indicador “Porcentaje de afiliados que realizan retiros” ya que no se considera un indicador de relevancia, dado que no aporta valor y de origen no mide nada relevante.
- Implementar en el sistema utilizado por la OPC, un aplicativo que permita identificar las devoluciones frecuentes y que notifique de forma automática mediante una alerta diaria al área encargada del proceso, de forma que se pueda llevar un seguimiento mensual para poder mitigar el incumplimiento de la meta establecida del 97% en el indicador “Depósitos o pagos aplicados correctamente”
- Eliminar el indicador “Porcentaje de saldos correctos” ya que lo que realmente se quiere medir es el cierre diario y ya se estaría cumpliendo ese objetivo al cumplir con un 0% en el indicador de “Cierres diarios efectuados correctamente”
- Replantear el indicador “Porcentaje de recaudaciones diarias correctas (fondos voluntarios)” por el indicador “Porcentaje de corrección de imputaciones diarias (fondos voluntarios)” ya que este se comprende también en el indicador “Cierres diarios efectuados correctamente”.
- Cambiar la periodicidad del indicador “Cumplimiento normativo de información de los afiliados, metodologías de cálculo y administración correctas del saldo de la cuenta individual” de anual a mensual, ya que la periodicidad anual al final no es una periodicidad válida para medir el indicador.
- Eliminar el indicador “Porcentaje liquidaciones realizadas exitosamente” ya que ya hay un indicador que mide el proceso de los retiros de los fondos “Depósitos o pagos aplicados correctamente”.
- Especificar el tipo de fondo al cual está dirigido en indicador “Efectividad en el monto de aporte esperado para los contratos voluntarios” ya que es necesario definir que la

recaudación esperada para los fondos B, es decir los fondos que aún no han cumplido con las condiciones para retirar, que no están a la vista de los afiliados.

- Determinar que en el indicador “Porcentaje de estados de cuenta de afiliados con información correcta” se aplicaría el indicador sobre una muestra y no sobre la cantidad total de estados de cuenta enviados.

- Cambiar la fórmula utilizada en el indicador “Porcentaje de gestiones solucionadas en el plazo hábil definido*” de $(\text{Cantidad de gestiones de subsanación recibidas solucionadas en el plazo hábil} / \text{Cantidad total de gestiones subsanadas recibidas}) * 100$ a $(\text{Cantidad total de las gestiones de subsanación recibidas} / \text{Cantidad total de las gestiones subsanadas}) * 100$.

- Eliminar el indicador “Nivel de satisfacción de los afiliados atendidos*” del proceso Servicio al cliente: Trámites y subsanaciones, ya que está repetido en el proceso Servicio al cliente: Remisión de estados de cuenta.

- Eliminar el indicador “Pérdida por diferencia de valor de mercado de las inversiones” este indicador va dirigido a la valoración, pero al final de cuentas la valoración es un tema externo que no depende a la gestión sino más bien del mercado como tal.

- En la parte de servicio se pueden definir nuevos indicadores relacionados a la parte directa de las gestiones o trámites que realizan los afiliados, de forma que se pueda llevar un seguimiento en cuanto a los plazos y efectividad de estos.

- Se debe de definir el nivel de tolerancia, apetito y límites de riesgo, de los distintos indicadores definidos, para poder de esta forma medir los resultados de los indicadores y establecer en función a estas medidas preventivas, detectivos o correctivas según corresponda el impacto que se pueda generar en cada indicador.

6.4. Objetivo específico 3.

c) Proponer a la Operadora de Pensiones un nuevo sistema de indicadores de seguimiento en los procesos relevantes detallados, que les permita identificar desviaciones que se den y que puedan generar riesgos y posteriormente pérdidas.

Conclusiones.

- Los indicadores derivados del estudio realizado por la empresa consultora que presentan desviaciones considerables sirven de referencia histórica para poder determinar en cuales se debe de enfocar ya que pueden ocasionar impacto negativo para la OPC, es importante indicar que posterior al estudio no se les realizó un seguimiento para poder determinar si los mismos han variado, sin embargo con los resultados obtenidos en el año 2020 son un punto de referencia para saber dónde debe mejorar la OPC.
- Por otra parte, se propone un nuevo sistema de indicadores con el objetivo de complementar el sistema de indicadores inicial, y de esta forma lograr disminuir o mitigar las desviaciones que se están generando actualmente.

Recomendaciones

- Como parte de la revisión de procesos se cree conveniente agregar nuevos indicadores que contribuirán en controlar los procesos de forma tal que se pueda llevar un seguimiento mensual de los mismos y que puedan mediante alertas diarias permitir a los encargados de los procesos realizar un seguimiento para determinar desviaciones preventivas, detectivos o correctivas.

Figura 14

Propuesta del nuevo sistema de indicadores.

Proceso	Descripción	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Meta (máxima)
Otorgar Beneficios	Medir la efectividad de los trámites de retiros por fondo (FCL, ROPC, Voluntario) realizados en el mes	Indicador de devolución trámites de retiro por fondo (FCL, ROPC, Voluntario)	$(\text{Cantidad de trámites de retiro por fondo (FCL, ROPC, Voluntario) devueltos} / \text{Cantidad total de retiros por fondo (FCL, ROPC, Voluntario) realizados}) * 100$	Mensual	3%
Otorgar Beneficios	Cumplir con los plazos normativos de pago a los afiliados que realizan retiros por fondo (FCL, ROPC, Voluntario)	Indicador cumplimiento fecha pago por fondo (FCL, ROPC, Voluntario)	Fecha de pago del trámite por fondo (FCL, ROPC, Voluntario) - Fecha de realización del trámite por fondo (FCL, ROPC, Voluntario)	Mensual	FCL y Voluntarios No Tributación: 15 días hábiles ROPC: 60 días hábiles Voluntarios Tributación: 33 días hábiles
Depósitos en fondos de pensión	Medir la efectividad de la recaudación de los aportes que realizan los afiliados a los Fondos Voluntarios según forma de pago (SINPE, Planilla)	Indicador cumplimiento plazos aportaciones modalidad deducción según forma de pago (SINPE, Planilla)	Fecha de aplicación del aporte al fondo - Fecha de apertura de contrato o adendum al contrato	Mensual	SINPE: 31 días naturales Planilla: 60 días naturales
Gestión de Inversiones	Medir la rentabilidad que se le brinda a los afiliados producto de la administración de los recursos	Indicador cumplimiento rentabilidad de fondos	$\text{Porcentaje de rentabilidad por fondo} \geq \text{a la rentabilidad promedio ofrecida por el mercado}$	Mensual	Rentabilidad promedio mercado
Servicio al cliente: Trámites y subsanaciones	Medir la eficiencia en el proceso de revisión y aprobación de los addendum de servicio y modificaciones a los contratos	Indicador de eficiencia del proceso operativo de los addendum	Fecha de aprobación del addendum al contrato - Fecha de realización del addendum del contrato	Mensual	5 días hábiles
Servicio al cliente: Trámites y subsanaciones	Medir la eficiencia en el proceso de atención de las Boletas de Gestión	Indicador de eficiencia del proceso operativo de atención y respuesta de las Boletas de Gestión	Fecha de respuesta al afiliado que realiza la Boleta de Gestión - Fecha de inclusión de la Boleta de Gestión en el sistema	Mensual	5 días hábiles
Recaudación de recursos y cierre diario	Realizar las Imputaciones de recaudación diarias (fondos voluntarios)	Porcentaje de corrección imputaciones diarias (fondos voluntarios)	$(\text{Cantidad de correcciones de imputaciones realizadas en el día} / \text{Cantidad total de imputaciones presentadas en el día}) * 100$	Diario	100%

Elaboración propia

6.5. Objetivo específico 4.

d) Realizar un análisis comparativo de un sistema de gestión por dirección contra un sistema de gestión por procesos.

Conclusiones.

- Históricamente las OPC que han cerrado o han sido absorbidas por otras o fusionadas por otras entre sí ha sido por un tema de buscar eficiencia, este es un negocio donde las OPC definitivamente no se puede oponer a la reducción de comisiones, en primera instancia porque es un tema normativo y segundo porque dado el giro del negocio las Operadoras debería cobrar a sus afiliados muy bajas comisiones para que el resultado final o la pensión de la persona pueda ser mayor.

Las OPC son un negocio que sin duda alguna deben ser eficientes, ya que esto determina en sí el éxito o la desaparición de estas, entre más grande sea la OPC más está llamada a ser eficiente.

- El análisis de procesos se realizó a dos direcciones de la OPC específicamente en la parte de negocios e inversiones y lo que logra es comprobar que en efecto este tipo de gestión logra efficientizar los procesos más relevantes de ambas direcciones.

Al realizar el comparativo de un sistema por departamentos contra un sistema de gestión por dirección se evidencia que en efecto los resultados son positivos en todo sentido, tanto en la parte económica como en la parte operativa logrando mejorar los tiempos de las actividades.

- La gestión funcional o por procesos permite a la OPC ser más competitiva y alinear la estrategia de brindar un mejor servicio mejorando la expectativa del servicio que perciben los clientes, ya que se genera una visión global del proceso que beneficia al cliente interno y externo.

Recomendaciones.

- Valorar en el largo plazo la posibilidad de cambiar la gestión por dirección a una gestión funcional por procesos de forma que se adapten los sistemas de aseguramiento de la calidad a prácticas de gestión más competitivas y actuales.

CAPITULO VII

7. Propuesta

7.1. Nombre de la propuesta.

Determinación de un nuevo sistema de indicadores de seguimiento en los procesos relevantes que permita identificar desviaciones que se dan, que puedan generar riesgo y posteriormente pérdidas.

7.2. Lugar de desarrollo o población involucrada.

Operadora de Pensiones Costarricense del SNP y procesos implicados de la Dirección de Negocios e Inversiones.

7.3. Justificación.

Al realizar el análisis de los indicadores establecidos por la empresa consultora, se determina que existe la necesidad de fortalecer el control interno de los procesos relevantes mediante la implementación un nuevo sistema de indicadores que venga a complementar el sistema anterior y de esta forma aportar valor a los distintos procesos relevantes de la OPC.

7.4. Objetivos.

7.4.1. Objetivo General:

- Diseñar un nuevo sistema de indicadores que permita efficientizar los procesos relevantes de la OPC.

7.4.2. Objetivos específicos:

- Medir la efectividad y cumplimiento de los plazos normativos de pago de los trámites de retiros según cada fondo (FCL, ROPC, Voluntario).

- Lograr la efectividad de la recaudación de los aportes a los afiliados que poseen un fondo voluntario según forma de pago (SINPE, Planilla).

- Brindar a los afiliados una rentabilidad competitiva a nivel de mercado.

- Asegurar a los afiliados un servicio de calidad en el proceso de Servicio al cliente:

Trámites y subsanaciones relacionado con los adendum y boletas de gestión.

- Cumplir con las correcciones de imputaciones de recaudación diarias en (fondos voluntarios).

7.5. Cronograma de actividades y responsables

Gráfico 26

Gráfico Gantt

Día	Tarea	Actividad	Hora Inicial	Hora Final	Horas												
					08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00			
10/1/2022	1	Reunión con la Dirección de Negocios y encargados del proceso Otorgar Beneficios (Retención y Servicio al cliente-Operaciones)	10:00 a. m.	11:00 a. m.													
12/1/2022	2	Reunión con la Dirección de Negocios y encargados del proceso Depósitos en fondos de pensión (Retención y Servicio al cliente-Operaciones)	3:00 p. m.	4:00 p. m.													
14/1/2022	3	Reunión con la Dirección de Negocios y encargados del proceso de Servicio al cliente:Trámites y subsanaciones (Retención y Servicio al cliente-Operaciones)	9:00 a. m.	10:00 a. m.													
17/1/2022	4	Reunión con la Dirección de Negocios y encargados del proceso Recaudación de recursos y cierre diario (Operaciones)	3:00 p. m.	4:00 p. m.													
19/1/2022	5	Reunión con la Dirección de Inversiones y encargados del proceso de Gestión de Inversiones.	11:00 a. m.	12:00 p. m.													

Elaboración propia

7.6. Presupuesto.

Para la implementación de este nuevo sistema de indicadores no se requiere presupuesto, ya que la OPC no requiere invertir en nuevos sistemas o contrataciones externas dado que cuenta con las herramientas para la elaboración de los procesos. En sí lo que se requiere para la implementación de los indicadores propuestos es que sean aprobados por los altos mandos para solicitar a la dirección de Tecnología de la Información los reportes y alertas, posterior a esto ya las direcciones involucradas en los procesos tendrían la información para realizar los seguimientos correspondientes.

7.7. Descripción detallada de la fase de la propuesta.

La propuesta consiste en plantear a la OPC un nuevo sistema de indicadores que contribuya al fortalecimiento del control interno en los procesos relevantes específicamente en los procesos:

1. Otorgar Beneficios.
2. Depósitos en fondos de pensión.
3. Servicio al cliente: Trámites y subsanaciones.
4. Recaudación de recursos y cierre diario.
5. Gestión de Inversiones.

La propuesta va dirigida a complementar el sistema de indicadores que había propuesto la empresa consultora.

Inicialmente se realizará una reunión con los encargados del Área de Gobernanza y de Control Interno para coordinar las reuniones con las Direcciones vinculadas a los procesos y de esta forma ir sensibilizando inicialmente a los encargados o jefaturas y posteriormente a los colaboradores implicados.

La justificación de la propuesta de cada uno de los indicadores sería:

En el proceso de Otorgar Beneficios se determinaron dos indicadores:

1. Indicador de devolución trámites de retiro por fondo (FCL, ROPC, Voluntario), el cual tiene el objetivo de medir la efectividad de los trámites de retiros por fondo (FCL, ROPC, Voluntario) realizados en el mes, la fórmula sería la cantidad de trámites de retiro por fondo (FCL, ROPC, Voluntario) devueltos contra la cantidad total de retiros por fondo (FCL, ROPC, Voluntario) realizados) *100, periodicidad mensual y la meta del 3%.

2. Indicador cumplimiento fecha de pago por fondo (FCL, ROPC, Voluntario), el objetivo es cumplir con los plazos normativos de pago a los afiliados que realizan retiros según fondo (FCL, ROPC, Voluntario), la fórmula es la fecha de pago del trámite por fondo (FCL, ROPC, Voluntario) menos la fecha de realización del trámite por fondo (FCL, ROPC, Voluntario), periodicidad mensual y la meta se define por tipo de trámite en el caso del FCL y voluntarios que no van a tributación sería de 15 días hábiles, en el caso del ROPC 60 días hábiles y por último en el caso de retiros de fondos voluntarios tributación sería de un plazo máximo de 33 días hábiles.

En el proceso de Depósitos en fondos de pensión se definió un indicador de cumplimiento plazos aportaciones modalidad deducción según forma de pago (SINPE, Planilla), el objetivo es medir la efectividad de la recaudación de los aportes que realizan los afiliados a los Fondos Voluntarios según forma de pago (SINPE, Planilla), la fórmula sería la fecha de aplicación del aporte al fondo - fecha de apertura de contrato o adendum al contrato, la periodicidad sería mensual, y la meta va a depender del tipo de la recaudación en el caso de SINPE sería de 31 días naturales y en caso de planilla de un plazo máximo de 60 días naturales.

En el proceso Servicio al Cliente: Trámites y Subsanaciones se definieron dos indicadores:

1. Indicador de eficiencia del proceso operativo de los adendum, el objetivo de este indicador es medir la eficiencia en el proceso de revisión y aprobación de los addendum de servicio y modificaciones a los contratos, la fórmula es la fecha de aprobación del addendum al contrato menos la fecha de realización del addendum del contrato, la periodicidad es mensual y la meta son cinco días hábiles.

2. Indicador de eficiencia del proceso operativo de atención y respuesta de las Boletas de Gestión, el objetivo es medir la eficiencia en el proceso de atención de las Boletas de Gestión, la fórmula es la fecha de respuesta al afiliado que realiza la Boleta de Gestión - fecha de inclusión de la Boleta de Gestión en el sistema, la periodicidad sería mensual y la meta cinco días hábiles.

En el proceso Recaudación de recursos y cierre diario se definió el indicador porcentaje de corrección imputaciones diarias (fondos voluntarios), el cual tiene el objetivo de realizar las Imputaciones de recaudación diarias (fondos voluntarios), la fórmula es la cantidad de correcciones de imputaciones realizadas en el día contra la cantidad total de imputaciones presentadas en el día *100, la periodicidad diaria y la meta del 100%, ya que el cierre diario impacta el cumplimiento con SUPEN y los pagos a los afiliados.

En el proceso de Gestión de Inversiones se definió el indicador cumplimiento rentabilidad de fondos, el cual va a medir la rentabilidad que se le brinda a los afiliados producto de la administración de los recursos, la fórmula es el porcentaje de rentabilidad por fondo mayor igual a la rentabilidad promedio ofrecida por el mercado, la periodicidad es mensual y la meta es la rentabilidad promedio de mercado.

Posterior a la aprobación de los indicadores por parte de los encargados de cada uno de los procesos, se recomienda la coordinación con el área de Tecnología de la Información para realizar la automatización o semi- automatización de estos en el sistema utilizado por la OPC, ya que es necesario que de la base de datos se generen los reportes y alertas necesarias para poder dar seguimiento y tomar decisiones con relación al cumplimiento de estos.

Referencias.

Gamboa, Poveda, j., Puente, Tituaña, S, P., Piedad, Ysidora, V., (2016) *Importancia del Control Interno en el sector público*. Revista Publicando, Vol 3(8). 487-502.

Olechowski, A., Oehmen, J., Seering, W., & Ben-Daya, M. (2016). The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1568-1578.

Muñiz, L., (2017) *Check-List para el diagnóstico empresarial, Una herramienta clave para el control de gestión*. Editorial Profit <https://play.google.com/books/reader?id=w-buDQAAQBAJ&pg=GBS.PT4&hl=es> 419

Madrigal, G., Suárez, J., (2011) *Conceptos básicos sobre el control interno* [Archivo PDF] https://www.pgr.go.cr/wp-content/uploads/2017/04/Conceptos_Basico_SCI_teoría.pdf

Ley 8292 de 2002. Ley General de Control Interno. 04 de setiembre 2002 D.O La Gaceta No 169 http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=T

Barquero, M. (2013). *Manual Práctico de Control Interno Teoría y aplicación práctica*. Editorial Profit. <https://books.google.co.cr/books?id=taihAQAAQBAJ&pg=PT26&dq=Definici%C3%B3n+control+interno&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwixifWXmp70AhUunWoFHSpSAAc4ChDoAXoECAgQAq#v=onepage&q&f=false>

Estrada, M. (2010). *Sistemas de control interno*. Lima, Perú: Editorial Publicidad & Matiz.

Asociación Española para la Calidad (AEC). (2019). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. Obtenido de www.aec.es: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>

Lizarzaburu, Edmundo, R., Barriga, Ampuero, G., Noriega, Febres, L., López, L., Mejía, P., (2017). Gestión de Riesgos Empresariales: Marco de Revisión ISO 31000. *Espacios*, Vol 38 (N°59) Pag 8.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37274/AC_Lizarzaburu_ER-Barriga_AG-Noriega_FLE-Lopez_L-Mej%c3%ada_PY.pdf?sequence=1&isAllowed=y

J. F. Pacheco, H. Elizondo y J. C. Pacheco. (2020) “El sistema de pensiones en Costa Rica: institucionalidad, gasto público y sostenibilidad financiera”, serie Macroeconomía del Desarrollo, N° 211 (LC/TS.2020/81), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Sandoval Vásquez, J.F. y Hernández Castro, G. (2019). Análisis de Factores de expansión del gasto en pensiones en el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la Caja Costarricense del Seguro Social [archivo PDF]. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/view/12340>.

Ley 7983 de 2000. Ley de Protección al Trabajador. Del 16 de febrero 2000. D.O La Gaceta No 35. Del 18 de febrero del 2000. <https://www.supen.fi.cr/PortalSUPEN-TemaPrincipal-theme/visor/web/viewer.html?file=/documents/10179/11899/Ley+de+Protecci%C3%B3n+al+Trabajador+No.+7983+anotada+y+concordada>

Ley 7523 de 1995. Ley Régimen Privado de Pensiones Complementarias N 7523. D.O La Gaceta NO 156. Del 18 de agosto de 1995. <https://www.supen.fi.cr/PortalSUPEN-TemaPrincipal-theme/visor/web/viewer.html?file=/documents/10179/11899/Ley+del+R%C3%A9gimen+Privado+de+Pensiones+Complementarias+No.+7523>

Superintendencia de Pensiones (15 de octubre de 2021). *¿Como se compone el SNP?* <https://www.supen.fi.cr/como-se-compone>

Superintendencia de Pensiones (15 de octubre de 2021). *Entidades supervisadas – Operadoras de Pensiones.* <https://www.supen.fi.cr/web/supen/enlaces>

Superintendencia de Pensiones (15 de octubre de 2021). *Leyes.* <https://www.supen.fi.cr/leyes>

Superintendencia de Pensiones (15 de octubre de 2021). *¿Como escoger mi Operadora de Pensiones?* <https://www.supen.fi.cr/como-escoger-mi-operadora>

Superintendencia de Pensiones (15 de octubre de 2021). *Funciones SUPEN* <https://www.supen.fi.cr/funciones>

Reglamento de Riesgos SUPEN. 23 de junio 2017. D.O La Gaceta No 151

- Medellín Cabrera, E.A (2010) *Gestión tecnológica en empresas innovadoras mexicanas*. *Revista de Administração e Inovação*. vol. 7, núm. 3, julio-septiembre, 2010, pp. 58-78.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97316954005>
- Rodríguez Murillo, I. (2011) *Propuesta de Sistema de Control Interno para el Colegio Científico de Costa Rica Sede San Carlos*. [Tesis de bachillerato, Instituto Tecnológico de Costa Rica Sede Regional San Carlos] <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/2633>
- Lucas Alonso, P. (2014) *Gestión de las Empresas por Procesos*. [Proyecto Final de carrera, Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona] <https://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/23486>
- Chacón Meza, A., Olivas Alguera, B. y Salas Blanco, D. (2014) Análisis del modelo de autoevaluación del sistema de control interno. Caso: Ministerio de Cultura y Juventud. [Trabajo final de graduación, Universidad de Costa Rica] <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2895/1/38187.pdf>
- Dahir Abdi, A. (2015) The impact of internal control system on financial performance in Mogadushu Private Banks. [Thesis Degree Bachelor, Horseed International University] <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2895/1/38187.pdf>
- Arrieta Sancho, J. y Muñoz López, I. (2015) *Propuesta de mejora del Sistema de Control Interno y Valoración de Riesgos en el Departamento de Tesorería del Colegio de Enfermeras de Costa Rica*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica Nacional] <http://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/123456789/79/Proyecto%20Final%20CECR%20Autores%20Ilsa%20Mu%C3%B1oz,%20Jaime%20%20Arrieta%20digital.pdf?sequence=1>
- Zulu, R. (2016), *An evaluation of the effectiveness of internal control systems in guaranteeing good corporate governance at the institute of chartered secretaries and administrators in Zimbabwe (ICSAZ) [Thesis Bachelor Degree, Bindura University of Science Education]* <http://liboasis.buse.ac.zw:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4468/zulu-ronald-accountancy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ceciliano Salmerón, V., Montero Castro, E.M., Quirós Campos, A., Rodríguez Sancho, R. y Viquez Redondo, K. (2017) *Investigación y Propuesta de Modelo de Gestión de Tesorería*

- para Operadora de Pensiones Privada en Costa Rica*. [Tesis de Licenciatura, Tecnológico de Costa Rica]. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/11218>
- Romero Castro, X.F. y Pacha Espinoza, V.A. (2018), *La Complejidad de aplicar un Sistema de Control Interno En una Empresa Pequeña*, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (junio 2018). <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/06/complejidad-control-interno.html>
- Quispe Estela, P.E. (2020), *Propuesta de sistema de control interno para mejorar el proceso de facturación en la EPS marañón S.R.L. Jaén*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán] <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6657>
- Hernández, R., Fernández, E. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Gestión de Riesgos y Control Interno [Archivo PDF] EALDE BUSINESS SCHOOL (www.masters-ealde.com)
- Rodríguez López, M, Piñeiro Sánchez, C. de Llano Monelos, P. (2013): Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos, *Atlantic Review of Economics*, ISSN 2174-3835, Colegio de Economistas de A Coruña, A Coruña, Vol. 2
- Celaya, R. (2015). *24 temas Selectos de Consultoría Empresarial*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=Ai9jCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=24+temas+selectos+de+consultoria+empresarial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjnxMWDjvTNAhURziYKHQGfCpYQ6AEIKjAA#v=onepage&q=24%20temas%20selectos%20de%20consultoria%20empresarial&f=false>
- Vásquez Montoya, O. P. (2016). *Visión integral del control interno*. Contaduría Universidad De Antioquia, (69), 139–154. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/328434>
- Baena, G. (2017) *Metodología de la investigación* (3ª. ed.). Grupo Editorial Patria.

Anexo.

Entrevista

1. En el proceso de afiliación de los planes de pensión obligatorios y voluntarios, Indicador: Capacidad Retención de Clientes, la cual consiste en la cantidad total de clientes-cantidad de clientes nuevos que se han conseguido/Cantidad de clientes que había al inicio del periodo*100 se estableció una meta de retención del 100%, ¿Considera usted que este indicador debería de mantenerse o de lo contrario podría definirse una meta que pudiera ser alcanzable? Cabe destacar que la meta no se alcanzó en febrero y mayo con un 99%.
2. ¿Que otro indicador KRI se puede proponer al proceso de afiliación en el indicador de Retención de Clientes, con el objetivo de poder mitigar posibles riesgos y reforzar el control interno de este proceso?
3. En el proceso Revisión e inclusión de contratos de afiliación, en el indicador “Cantidad de contratos devueltos por algún error o inconsistencia” se estableció una meta de devolución del 3%, sin embargo, hay varios meses en los cuales no se cumplen y las desviaciones son bastante considerables, por ejemplo, en setiembre y octubre del 5%, en noviembre un 7% y en diciembre del 10%. ¿Cuáles podrían ser los factores que inciden en este incumplimiento?
4. ¿Qué indicador se puede proponer en el proceso de recaudación de los recursos y cierres diarios para evitar desviaciones considerables en el proceso o que puedan generar riesgos?
5. Según su conocimiento y experiencia ¿Recomendaría el uso de un mapa de riesgo que defina un sistema de indicadores que permita determinar nuevas desviaciones que puedan estar generando riesgos y posteriormente pérdidas?
6. ¿Que faltó en los indicadores propuestos en el proceso de inversiones?
7. ¿Qué aspectos considera relevante a la hora de establecer un indicador de riesgo o de proceso?
8. ¿Qué implicaciones sancionatorias tiene para la OPC el incumplimiento del apetito de riesgo en el proceso Gestión de Inversiones indicador “Pérdida por diferencia de valor de mercado de las inversiones? ¿La meta se define según algún reglamento de SUPEN?

9. ¿El indicador Porcentaje de cierres de inversión efectuados correctamente y validados por SUPEN es definido por ente regulador? ¿Qué implicación sancionatoria representa el incumplimiento de este indicador? ¿Considera que puede proponerse un nuevo indicador en este punto, dado que en año 2020 se incumplió (5) meses?
10. Según su conocimiento y experiencia, ¿Cuáles indicadores y en cuales procesos se enfocaría para proponer un nuevo sistema de KRI que fortalezca el control interno en los procesos relevantes? Basado en los resultados del estudio realizado por la empresa consultora en el año 2020.
11. ¿Qué valor agregado se podría brindar al estudio realizado por la empresa consultora en relación con los indicadores propuestos a los procesos relevantes?
12. ¿Qué opina de la gestión por procesos? ¿Conoce los beneficios de la gestión por procesos?
13. ¿Considera que la OPC en algún momento podría cambiar el modelo de gestión a una gestión por procesos?
14. ¿Qué tipo de gestión es la que actualmente posee la OPC?
15. ¿Qué piensa de la reestructuración realizada en la OPC en el año 2019?
16. ¿Está de acuerdo con lo indicado en el estudio realizado por la empresa consultora?
17. ¿Qué considera que podría mejorarse del estudio realizado por la empresa consultora?
18. ¿Cuál es el principal aporte que hizo la empresa consultora?