

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS
EN GERENCIA**

**LA IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO
COMO MECANISMO DE TOMA DE DECISIONES EN LAS
OPERADORAS DE PENSIONES EN
COSTA RICA, 2017**

**Sustentante:
Dahianna Arias Morales**

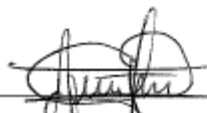
**Tutor:
José Ismael Alpízar Vargas**

Octubre, 2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo Dahianna Arias Morales, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1281-0632, egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: La Importancia del Gobierno Corporativo como mecanismo de toma de decisiones en las Operadoras de Pensiones en Costa Rica, 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. 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, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 23 días del mes de octubre del año dos mil diecisiete.



Firma del estudiante

Cédula: 1-1281-0632

CARTA DEL TUTOR

Heredia, 23 de octubre de 2017.

Jessica Mayers
Directora de Carrera Administración de Negocios
Universidad Hispanoamericana

Estimada señora:

La estudiante **Dahianna Arias Morales**, cédula de identidad No **1-1281-0632**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"La Importancia del Gobierno Corporativo como mecanismo de toma de decisiones en las Operadoras de Pensiones en Costa Rica, 2017"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios, 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:

a)	Originalidad del tema	10%	10%
b)	Cumplimiento de 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%	18%
e)	Calidad, detalle del marco teórico	20%	20%
	TOTAL		98%

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

Atentamente:



José Ismael Alpízar Vargas
Cédula 2-0529-0967
Carné de Colegio Profesional No 11587

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE LLORENTE

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Maritza Castellón Alvarado, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, presentada por la estudiante Dahianna Arias Morales céd 1-1281-0632, titulada "**LA IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO COMO MECANISMO DE TOMA DE DECISIONES EN LAS OPERADORAS DE PENSIONES EN COSTA RICA, 2017**", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente en la Ciudad de Tibás, el día 07 de Diciembre del 2017.

Atentamente,



Maritza Castellón Alvarado
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 1-0862-0937

San José, 16 de diciembre, 2017

Escuela Administración de Negocios

Universidad Hispanoamericana

Leí y corregí el Proyecto Final de Graduación: "La importancia del gobierno corporativo como mecanismo de toma de decisiones en las operadoras de pensiones en Costa Rica, 2017", elaborado por la estudiante Dahianna Arias Morales, cédula 1-1281-0632, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Atentamente,


MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

AGRADECIMIENTOS

Primordialmente a Dios, por la sabiduría para concluir con esta etapa de mi vida académica.

Totalmente agradecida con mi tutor de tesis, por su guía, dedicación y valiosos consejos a lo largo del proceso de investigación.

A la empresa donde trabajo, que me brindó el espacio necesario para poder finalizar satisfactoriamente con esta tesis.

DEDICATORIA

Primero, con todo el amor del mundo dedico esta tesis a Dios y a la Virgen de los Ángeles, pues inspiraron mi alma para finalizarla.

A mi familia, quien me ayudó y apoyó de diferentes maneras para poder salir adelante con esta carrera y en todo lo que me propongo.

A mis amigos, en especial a Cindy, Alejandro y Melissa por su gran comprensión y apoyo durante todo el tiempo que me tomó realizar esta tesis.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	14
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1.1 Antecedentes del problema.....	16
1.1.2 Problematización del problema.....	18
1.1.4 Justificación del problema.....	19
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.3. OBJETIVOS.....	21
1.3.1 Objetivo general.....	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
1.4. ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA.....	22
CAPÍTULO II.....	25
MARCO TEÓRICO.....	25
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	25
2.1.1. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y los Principios de Gobierno Corporativo.....	26
2.1.1.1 Antecedentes e historia de la OCDE.....	26
2.1.1.2 Objetivos, funciones y ámbito de acción de la OCDE.....	28
2.1.1.3 Composición de la OCDE.....	30
2.1.2 Reseña Histórica de las Pensiones en Costa Rica.....	32
2.1.2.1 Creación de la Superintendencia de Pensiones (SUPEN).....	32
2.1.2.2.1 Objetivos de la reforma.....	34
2.1.2.2.2 Sistema multipilar.....	34
2.1.2.2.3 Creación Fondo de Capitalización Individual.....	35
2.2. CONTEXTO DE TEÓRICO.....	52
2.2.2 ¿Qué es Gobierno Corporativo?.....	52
2.2.3 Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.....	53
2.2.4 Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las empresas públicas.....	57
2.2.5 Criterios básicos de calidad de un buen gobierno corporativo.....	60
1. Derechos de los socios o accionistas.....	60
2. Tratamiento equitativo de los socios o accionistas.....	60
3. Responsabilidad y funciones del directorio (Junta directiva).....	60

4.	Revelación de la información.....	61
5.	Grupos de interés en la empresa.....	61
2.3.	HIPOTESIS.....	62
2.3.1.	Variables.....	63
2.3.1.1.	Variable independiente.....	63
2.3.1.2.	Variable dependiente.....	64
2.4.	OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPOTESIS; CATEGORIZACIÓN DE INDICADORES.....	65
	CAPÍTULO III.....	66
	MARCO METODOLÓGICO.....	66
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	67
3.1.1.	Enfoque de la investigación.....	67
3.1.2.	Finalidad.....	67
3.1.3.	Dimensional temporal.....	68
3.1.4.	Marco de la investigación.....	69
3.1.5.	Naturaleza.....	69
3.1.6.	Carácter.....	70
3.2.	SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	72
3.2.1.	Primera Mano.....	72
3.2.2.	Segunda Mano.....	72
3.3.	SELECCIÓN DEL MUESTREO.....	74
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.....	75
3.4.1.	Selección del instrumento.....	75
3.5.	DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES.....	77
3.5.1	Definición conceptual, operativa e instrumental.....	77
3.5.2	Variable independiente.....	77
3.5.3	Variable dependiente.....	78
	CAPÍTULO IV.....	79
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	79
4.1	Establecer los criterios de evaluación del Gobierno Corporativo.....	80
4.1.1	Órgano de Dirección.....	81
4.1.2	Comité de Auditoría.....	85
4.1.3	Comité de Riesgos.....	87
4.1.4	Comité de Inversiones.....	89
4.1.5	Agrupación de los indicadores.....	90

4.1.6 Aspectos que se definen para cada indicador	91
4.1.7 Calificación global del cumplimiento/incumplimiento de la herramienta	92
4.1.8 INDICADORES DE GESTIÓN.....	93
4.1.8.1 Indicadores de Transparencia	93
4.1.8.2 Indicadores de Buen Gobierno.....	99
4.2 Definir la metodología para declarar el nivel de apetito de riesgo según el Gobierno Corporativo.....	104
4.2.1 Metodología Apetito al Riesgo	105
4.2.1.1 Definición de Misión, Visión y Valores	105
4.2.1.2 Definición de los Objetivos Estratégicos del Negocio.....	106
4.2.2 Declaración Apetito al Riesgo.....	110
4.2.2.1 Medidas Cuantitativas.....	110
4.2.2.2 Medidas Cualitativas	112
4.2.2.3 Líneas de Defensa	115
4.3 Identificar los mecanismos de medidas mitigatorias para el Gobierno Corporativo.....	116
CAPÍTULO V	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
5.1 Conclusiones	120
CAPÍTULO VI	125
PROPUESTA.....	125
6.1. Nombre de la propuesta	126
6.2. Antecedentes.....	127
6.3. Objetivo general.....	128
6.3.1. Objetivos específicos.....	128
6.4. Desarrollo de la propuesta	129
BIBLIOGRAFÍA	135
GLOSARIO	138
ANEXOS	142
Anexo 1: Entrevista.....	143
Anexo 2: Declaración jurada.....	145
Anexo 3: Carta de aprobación del tutor.....	146
Anexo 4: Carta de aprobación y revisión de la lectora	146
Anexo 5: Carta de aprobación y revisión del filólogo.....	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Requisitos para obtener los beneficios en el Seguro del IVM.....	39
Tabla 2 Beneficios que otorga el Seguro del IVM	40
Tabla 3 Fondo Poder Judicial: Contribuciones, requisitos y beneficios.....	42
Tabla 4 Regímenes del Magisterio Nacional: Contribuciones, requisitos y beneficios.....	44
Tabla 5 Devolución de incentivos fiscales por retiro anticipado en los planes voluntarios.....	50
Tabla 6 Operacionalización de la hipótesis	65
Tabla 7: De Transparencia Bloque 1: Órgano De Gobierno.....	93
Tabla 8: De Transparencia Bloque 2: Misión, Visión y Valores.....	96
Tabla 9: De Transparencia Bloque 3: Planificación y Rendición de Cuentas.....	97
Tabla 10: De Buen Gobierno Bloque 1: Junta Directiva.....	99
Tabla 11: De Buen Gobierno Bloque 2: Misión, Visión y Valores	100
Tabla 12: De Buen Gobierno Bloque 3: Planificación y Evaluación	101
Tabla 13: De Buen Gobierno Bloque 4: Gestión Económica.....	102
Tabla 14: Perspectivas Estratégicas.....	106
Tabla 15: Medias Cuantitativas Perspectiva Financiera OE 1.....	110
Tabla 16: Medias Cuantitativas Perspectiva Financiera OE 2.....	111
Tabla 17: Medias Cuantitativas Perspectiva Clientes.....	111
Tabla 18: Medias Cuantitativas Perspectiva Procesos Internos	112
<i>Tabla 19: Medias Cuantitativas Perspectiva Crecimiento y Desarrollo.....</i>	<i>112</i>
Tabla 20: Medidas Cualitativas.....	113
Tabla 21: Medias Mitigatorias para Riesgos Estratégicos y del Entorno.....	116
Tabla 22: Medias Mitigatorias para Riesgos de Información para la toma de decisiones	117
Tabla 23: Medias Mitigatorias para Riesgos de Gobierno Corporativo, Ética y Cumplimiento	117
Tabla 24: Medias Mitigatorias para Riesgo de Procesos o Derivados de la propia actividad.....	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Funcionalidad Órgano de Dirección	81
Figura 2: Mapa de calor Probabilidad e Impacto	108
Figura 3: Matriz de Calificaciones	109
Figura 4: Tipos de Incidencias del Riesgo Residual	109
Figura 5: Líneas de Defensa	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Indicador de Transparencia Bloque 1: Junta Directiva.....	94
Gráfico 2: Indicador de Transparencia Bloque 2: Misión, Visión y Valores.....	96
Gráfico 3 Indicador de Transparencia Bloque 3: Planificación y Rendición de Cuentas	98
Gráfico 4: Indicador de Buen Gobierno Bloque 1: Junta Directiva	100
Gráfico 5: Indicadores de Buen Gobierno Bloque 2: Misión, Visión y Valores	101
Gráfico 6: Indicadores de Buen Gobierno Bloque 3: Planificación y Evaluación	102
Gráfico 7: Indicadores de Buen Gobierno Bloque 4: Gestión Económica.....	103

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se lleva a cabo con las Operadoras de Pensiones Complementas existentes en Costa Rica.

1.1.1 Antecedentes del problema

Después de la crisis financiera que se dio en el 2008, se comenzó a analizar y a evaluar el desempeño de las empresas en relación con su gobernanza y el impacto que tienen en el desarrollo de mercados de capitales alrededor del mundo. Lo anterior, debido a que actualmente existen factores que continúan siendo amenazas que exigen la atención por parte de órganos de dirección en cualquier tipo de entidad, como responsables de la empresa o actividad.

En primero lugar se tiene que en el 2013 fue presentado ante la Universidad Santiago de Chile, el trabajo “Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares”, por Natalia Andrea Baracaldo-Lozano, como requisito para optar al grado de magíster en gestión contable y auditoría.

En el artículo se hace una contextualización de dos aspectos de importancia para el desempeño y sostenibilidad de las empresas de familia; por un lado, las prácticas de gobierno corporativo y por el otro, el fraude.

En este estudio se expone el caso del Grupo Mikarena de Colombia, en el que se utilizó la metodología de la cuantificación de los casos de fraude ocurridos en el interior de cinco de sus organizaciones derivados de inadecuadas prácticas de gobierno corporativo, diagnóstico de prácticas de gobierno no corporativo, incluyendo una parte de administración del riesgo de fraude y el resultado cuantificado del diagnóstico con observaciones y recomendaciones.

Como se pudo observar en el trabajo de investigación, como conclusiones destaca que los conceptos de gobierno corporativo y control interno son totalmente vinculantes, puesto que las

prácticas de gobierno corporativo se incorporan de manera transversal a cada uno de sus componentes, en el ambiente de control, la valoración de riesgos, las actividades de control, la información, la comunicación y el monitoreo.

Además, que el gobierno corporativo es una herramienta que reduce el riesgo de fraude, porque lleva implícito el sello de transparencia cuando es establecido y utilizado en las organizaciones; minimiza la aparición de actuaciones fraudulentas, por el enfoque ético que representa.

En el trabajo de investigación: Impacto del Gobierno Corporativo en empresas mexicanas cotizadas. Código de mejores prácticas corporativas estudio empírico (2005-2010), realizado por Sergio Demetrio Polo Jiménez, Ruth Leticia Hidalgo Gallardo y Martha Jiménez Alvarado, presentado en el XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, en México.

Para alcanzar el objetivo se realizó un estudio en dos fases, el primero considerando el antes con el Código de Ética Profesional de la Comunidad Bursátil Mexicana de 1997 (período 2005, 2006) y el después, con el CMPC del 2006 considerando los años (2007,2010). Se contó con una muestra de empresas no financieras que cotizan en la BMV por el período 2005-2010, considerando 100 empresas por cada año obteniendo un total de 600 entidades. La información se obtuvo de los informes anuales de las empresas emisoras.

En este estudio se concluye que las grandes empresas son las que más se apegan a las recomendaciones en relación con el tamaño del consejo de administración e independencia del mismo. Además, se demuestra que las empresas que no se apegan a las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas reflejan menor rentabilidad.

Además, para tener una implementación correcta del Código de Mejores Prácticas Corporativas se tiene que eliminar o disminuir los problemas de agencia entre la administración y los accionistas de las entidades, pero se necesita que la empresa implemente diseños, establezca, mantenga y evalúe sistemas de control interno.

Asimismo, en el documento Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva N°20 / 2015, realizado por Michael Penfold, Andrés Oneto y Guillermo Rodríguez Guzmán, se realiza un índice de Transparencia del Gobierno Corporativo basado en la información disponible en las páginas web de 105 empresas de 13 países de la región que permiten identificar algunas de las principales falencias de gobernanza de estas empresas. Adicionalmente, se evaluaron las diferencias del gobierno corporativo entre empresas con diferentes características asociadas a sus esquemas de propiedad, participación en los mercados de deuda corporativa y presencia en bolsas de valores.

Con lo cual concluyen que los resultados manifiestan fallas en los mecanismos de conformación del Directorio. Siendo este tema de especial relevancia, ya que el Directorio cumple un rol clave como órgano colegiado de gobierno, a través del cual se define la estrategia de largo plazo que ejecutará la alta gerencia. Para cumplir con sus funciones, el Directorio debe ser independiente, estar protegido por presiones políticas y contar con un adecuado balance de habilidades y experiencia que le permita cumplir con sus objetivos económicos y sociales.

1.1.2 Problematicación del problema

La crisis financiera del 2008 puso en tela de juicio el desempeño de las empresas en términos de su gobernanza y del impacto que ello tiene sobre el desarrollo de los mercados de capitales en el mundo. Factores como el retroceso en la capitalización de las empresas que cotizan en las bolsas de valores, el mal desempeño empresarial en términos de gobernanza y gestión de riesgo, los marcos regulatorios débiles, los mecanismos de rendición de cuentas laxos o inexistentes y la falta de transparencia en términos de suministro de información importante para el mercado, continúan siendo amenazas que exigen la atención por parte de los órganos de dirección de las entidades reguladas, como responsables primarios de la empresa o actividad, y de los órganos de supervisión financiera encargados de regular y verificar el cumplimiento de esas regulaciones.

1.1.4 Justificación del problema

Si se desea aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento, así como fomentar confianza de los inversores, la importancia del gobierno corporativo es clave para que estos factores sean positivos.

Además, que el gobierno corporativo es el sistema y la estructura de poder que rigen los mecanismos por medio de los cuales las compañías son dirigidas y controladas. En esta línea, entonces se entiende que el bueno gobierno corporativo de las entidades financieras no sólo es un elemento que contribuye a incrementar la productividad del sector, sino un factor determinante para el control de los niveles de riesgo a que se encuentran expuestas las entidades financieras.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo enfatizan en la adecuada administración de las entidades, en la prevención y gestión de conflictos de intereses, en la transparencia y rendición de cuentas, en la gestión de riesgos y en los aspectos formales de organización y asignación de funciones y responsabilidades, todo lo cual facilita el control de las operaciones y el proceso de toma de decisiones por parte de los órganos de dirección y de la Alta Gerencia.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye el buen Gobierno Corporativo en las tomas de decisiones en la administración de las Operadoras de Pensiones Complementarias en Costa Rica para el período 2017?

1.3. OBJETIVOS

“Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (Sampieri, 2010, p. 37).

1.3.1 Objetivo general

De acuerdo a como lo menciona Bernal (2010) indicado “el objetivo general debe reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación” (p.139).

Asimismo, Behar (2008) afirma: “Los objetivos generales dan origen a objetivos específicos que indica lo que se pretende realizar en cada una de las etapas de la investigación. Los objetivos deben ser evaluados en cada paso para conocer los distintos niveles de resultados...” (p.31).

Determinar los pilares del Gobierno Corporativo como mecanismo de toma de decisiones para las Operadoras de Pensiones Complementarias en Costa Rica en el 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos Bernal (2010), se desprenden del general y deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico esté diseñado para lograr un aspecto de aquél; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general.

Continuando con el tema, Behar (2008) manifiesta que: “La suma de los objetivos específicos es igual al objetivo general y por tanto a los resultados esperados de la investigación. Conviene anotar que son los objetivos específicos los que se investigan y no el objetivo general, ya que este se logra de los resultados” (p.31).

En su libro Gómez (2012) indica que: “...los objetivos generales dan pauta a los objetivos específicos, que son los que describen en cierta medida, las acciones que el investigador va a cumplir para conseguir los objetivos generales. Además, es pertinente señalar que los objetivos específicos se van ejecutando en cada etapa de la investigación...” (p.31).

- 1. Establecer los criterios de evaluación del Gobierno Corporativo.**
- 2. Definir la metodología para declarar el nivel de apetito de riesgo según el Gobierno Corporativo.**
- 3. Identificar los mecanismos de medidas mitigatorias para el Gobierno Corporativo.**

1.4. ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA

1.4.1 Alcances

La investigación abarca a las Operadoras de Pensiones Complementarias ubicadas en Costa Rica, las cuáles están regidas por el Reglamento de Gobierno Corporativo emitido por el CONASSIF. Además, toma en cuenta las opiniones de colaboradores que trabajan en ellas y tienen un criterio más amplio del tema, esto como Gerentes, Directores Financieros y encargados del Área de Riesgos.

1.4.2 Limitaciones

Podrá darse que el acceso a la información sea lento por los procesos burocráticos que algunas empresas poseen y, además, con mucha más razón al tratar con temas que tienen relación con los planes estratégicos, ya que se trata de temas confidenciales.

Además, cabe cuestionarse si la normativa vigente y sobre todo la emitida por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) mediante la publicación en La Gaceta del 7 de diciembre de 2016: Reglamento sobre Gobierno Corporativo, cumple con los estándares y los pilares que impone la OCDE mediante sus Principios de Gobierno Corporativo. Y no solamente en virtud del posible ingreso de Costa Rica a este organismo multilateral, sino por importancia que han tomado los mismos para el correcto desarrollo y gestión de las empresas, en este caso, de las Operadoras de Pensiones en Costa Rica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y los Principios de Gobierno Corporativo

2.1.1.1 Antecedentes e historia de la OCDE

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es un organismo internacional, que tiene como principal objetivo la cooperación y el desarrollo de políticas económicas y sociales, las cuales permitan mejorar la calidad de vida de las personas alrededor del mundo.

La OCDE se fundó en 1961, agrupando a 35 países miembros, como sucesora de la Organización Europea para la Cooperación Económica (OECE), que fue creada en 1948 con el fin de coordinar las ayudas del *Plan Marshall*¹ para la reconstrucción de Europa después de la Segunda Guerra Mundial. Asimismo, esta última trataba de promover el libre comercio y la eliminación de barreras arancelarias, con el fin de buscar la unificación del continente para asegurar la paz y la prosperidad del mismo, mientras que la misión de la OCDE es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

El eje central que impulsa sus políticas recae en el ser humano y en el medio a través del cual las procura concretar.

La OCDE ofrece un foro donde los gobiernos puedan trabajar conjuntamente para compartir experiencias y buscar soluciones a los problemas comunes. Su fin es trabajar para entender qué es lo que conduce al cambio económico, social y ambiental. Asimismo, miden la productividad y los flujos globales del comercio e inversión. Analizan y comparan datos para realizar pronósticos de tendencias. Fijan estándares internacionales dentro de un amplio rango de temas de políticas públicas.

¹ El Plan Marshall fue un programa desarrollado por los Estados Unidos para la recuperación de Europa luego de la Segunda Guerra Mundial. A través de este programa, los países europeos que formaron parte del mismo, recibieron aproximadamente US\$13 billones de dólares en ayuda (materias primas, productos, alimentos, entre otros). El plan finalizó en 1951.

En sus orígenes esta organización estaba compuesta por los siguientes países participantes:

- | | | |
|-----------------------|---------------|----------------|
| - Alemania Occidental | - Austria | - Bélgica |
| - Dinamarca | - Francia | - Grecia |
| - Irlanda | - Islandia | - Italia |
| - Luxemburgo | - Noruega | - Países Bajos |
| - Portugal | - Reino Unido | - Suecia |
| - Suiza | - Turquía | |

Con ello la OECE buscaba establecerse como organización permanente para la cooperación económica entre sus miembros, así como para estudiar de forma constante políticas y programas que ayudaran a fomentar dicha cooperación, integración y desarrollo en diferentes áreas.

Posteriormente, Canadá y Estados Unidos se unieron a sus miembros al firmar la Convención de la OCDE, que se llevó a cabo en París el 14 de diciembre de 1960, naciendo oficialmente la organización el 30 de setiembre de 1961, cuando la Convención anteriormente mencionada comenzó a regir.

En la actualidad cuenta con 35 países miembros, quiénes en forma constante intercambian, debaten y discuten problemáticas, ideas y propuestas que impulsen el desarrollo y brinden orientaciones sobre temas de relevancia internacional. A continuación, se detalla la lista de los países miembros:

- | | | | |
|---------------|-------------------|------------|------------------|
| - Alemania | - Australia | - Austria | - Bélgica |
| - Canadá | - Eslovenia | - España | - Estados Unidos |
| - Estonia | - Finlandia | - Islandia | - Italia |
| - Japón | - Luxemburgo | - Polonia | - Portugal |
| - Reino Unido | - República Checa | - Suecia | - Suecia |

- Países Bajos
- Chile
- Irlanda
- Corea
- Francia
- México
- Suiza
- Dinamarca
- Grecia
- Noruega
- Turquía
- Eslovaquia
- Hungría
- Nueva Zelanda

Además, la OCDE cuenta con el apoyo y contribución de otros países no miembros, organizaciones, entidades internacionales, así como representantes de distintos sectores (gobierno, sector privado, académicos, entre otros). Asimismo, la participación de Brasil, China, India, Indonesia y Sudáfrica, se les considera como países claves de la OCDE, pues la intervención de estos países y sectores ayudan a obtener mejores resultados, lo cual amplía la integración, conocimientos y las perspectivas de la OCDE y sus propuestas.

2.1.1.2 Objetivos, funciones y ámbito de acción de la OCDE

Esta organización tiene como misión la de ayudar a los gobiernos a alcanzar un crecimiento económico sostenible de sus economías y su fuerza laboral, y aumentar los niveles de vida de sus habitantes, manteniendo al mismo tiempo la estabilidad financiera, contribuyendo así el desarrollo de la economía mundial.

A su vez ha establecido como sus valores: la objetividad, apertura, audacia, vanguardismo y la ética. Con estos valores buscan que la OCDE se constituya como un foro abierto que aliente el debate e intercambio de conocimiento, para brindar análisis y recomendaciones objetivas e independientes, basadas en la realidad y la evidencia obtenida a través de las investigaciones, los estudios y discusiones realizadas. Además, buscan que la organización se caracterice por un actuar que demuestre credibilidad, confianza, integridad, transparencia y modernidad.

De acuerdo con lo indicado en el artículo primero de la Convención de la OCDE, esta entidad tiene como objetivos proponer políticas destinadas a: *“a) realizar la más fuerte expansión posible de la economía y del empleo y a un aumento del nivel de vida en los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y a contribuir así al desarrollo de la economía mundial; b) contribuir a una sana expansión económica en los países miembros y en los no miembros en vías de desarrollo económico; c) contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria, conforme a las obligaciones internacionales.”*² Con el fin de alcanzar estos objetivos, sus países miembros se comprometen a tener una comunicación constante y participación activa en los diferentes proyectos promovidos por la organización.

Como se ha indicado, la OCDE y sus países miembros abordan múltiples áreas y ámbitos de interés. Lo anterior porque la organización recoge datos, los estudia, analiza tendencias, provee previsiones y fomenta la cooperación para el desarrollo conjunto, con el fin de obtener como resultado el crecimiento de las economías, la igualdad social, la transparencia y la efectividad de gobernación.

Debido a su transparencia, pues todos sus estudios y análisis se publican, genera una constante comunicación e intercambio de conocimiento con los diferentes sectores interesados, como gobiernos, instituciones, organizaciones internacionales, sector privado, académicos, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación y público en general, a los cuales no sólo se les comparte información; sino que los invita a participar activamente por diferentes medios. Por lo anterior, esta constante retroalimentación brinda firmeza y riqueza a dichos estudios, publicaciones y propuestas,

² OECD, “Convención de la OCDE”, Artículo 1, OECD: Francia, 1960, consultado 1 de marzo de 2016, <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/convenciondelaoecde.htm>

pues toman en cuenta todas las inquietudes de todas las partes intervinientes en los distintos ámbitos que se tratan.

2.1.1.3 Composición de la OCDE

La OCDE está organizada a través de tres grandes ejes de composición: Comités, el Consejo y la Secretaría.

a) Los Comités

Los representantes de los 30 países miembros se reúnen en comités especializados, en donde se comparten ideas y se revisan los progresos llevados a cabo en políticas específicas en áreas como la economía, el comercio, la ciencia, el empleo, la educación y los mercados financieros. Existen alrededor de 200 comités, grupos de trabajo y grupos expertos.

Cada año cerca de 40.000 representantes de alto nivel de administraciones nacionales participan en las reuniones del comité de la OCDE con el propósito de solicitar, revisar y contribuir al trabajo bajo la supervisión de la Secretaría de la OCDE.

b) El Consejo

El poder de toma de decisiones está a cargo del Consejo de la OCDE. Este está formado por un representante de cada país miembro, más un representante de la Comisión Europea. El Consejo se reúne con frecuencia a nivel de los embajadores de la OCDE y las decisiones se toman por consenso. Una vez al año el Consejo se reúne a nivel ministerial para discutir asuntos claves y determinar las

prioridades del trabajo de la OCDE. El trabajo establecido por el consejo es llevado a cabo por la secretaría de la OCDE³.

De acuerdo con el artículo quinto del Convenio de la OCDE, esta organización a través del Consejo, tiene tres principales medios para alcanzar sus objetivos: a) tomar decisiones que, salvo dispuesto de otra forma, serán obligatorias para todos los miembros; b) hacer recomendaciones a los miembros; c) concluir acuerdos con sus miembros, con Estados no miembros y con organizaciones internacionales.⁴

Continuando con lo anterior, el artículo sexto de la Convención indica lo siguiente: **“Artículo VI. 1. Las decisiones se toman y las recomendaciones se hacen por acuerdo mutuo de todos los miembros, salvo que la Organización decida por unanimidad otra cosa para casos especiales. 2. Cada miembro dispone de un voto. Si un miembro se abstiene de votar una decisión o una recomendación, tal abstención no será obstáculo para la validez de dicha decisión o recomendación, que será aplicable a los demás miembros, pero no al miembro que se abstiene. 3. Ninguna decisión será obligatoria para miembro alguno hasta que no haya sido incorporada a su ordenamiento jurídico conforme a las disposiciones de su procedimiento constitucional. Los otros miembros podrán acordar que tal decisión se aplique provisionalmente a ellos”**.⁵

³ “Más información sobre la OCDE”, OCDE, consultado el 24 de febrero de 2017, <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/masinformacionsobrelaocde.htm>

⁴ OECD, “Convención de la OCDE”, Artículo 5, OECD: Francia, 1960, consultado 1 de marzo de 2016, <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/convenciondelaoecde.htm>

⁵ *Ibíd.* Artículo 6

c) La Secretaría de la OCDE

La Secretaría está conformada cerca de 2000 mil personas, que trabajan apoyando el trabajo de los comités. Dentro de estos colaboradores se encuentra economistas, abogados, científicos y demás profesionales.

Este órgano está encabezado por el Secretario General, el cual hace su trabajo asistido por cuatro Secretarios Generales adjuntos. El Secretario General preside también El Consejo sirviendo como enlace crucial entre las delegaciones nacionales y la secretaría.

A su vez, en el artículo décimo de la Convención anteriormente mencionada se manifiesta lo siguiente: *“Artículo X. 1. Un Secretario General responsable ante el Consejo será nombrado por éste, para un período de cinco años. Estará asistido por uno o varios Secretarios generales suplentes o adjuntos nombrados por el Consejo, a propuesta del Secretario General. 2. El Secretario General presidirá las reuniones del Consejo a nivel de Representantes Permanentes. Auxiliará al Consejo en la forma que sea necesaria y podrá someter propuestas al Consejo o a cualquier otro órgano de la Organización”*.⁶

2.1.2 Reseña Histórica de las Pensiones en Costa Rica

2.1.2.1 Creación de la Superintendencia de Pensiones (SUPEN)

En el año 1995 se promulga la Ley del Régimen Privado de Pensiones Complementarias y sus reformas (N° 7523), esto con el objetivo de (La Gaceta, 1995) “...autorizar y regular la creación de los

⁶ OECD, “Convención de la OCDE”, Artículo 10, OECD: Francia, 1960, consultado 1 de marzo de 2016, <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/convenciondelaoecde.htm>

sistemas o planes de pensiones complementarias destinadas a brindar los beneficios de protección complementaria ante los riesgos de la vejez y la muerte, así como los planes de capitalización individual destinados a fomentar y estimular la previsión y el ahorro a mediano y largo plazo”.

Con la promulgación de esta Ley, se da la creación de un ente de regulación para el régimen, el cual es indicado dentro del *“Artículo 33. El Régimen de Pensiones será regulado y fiscalizado por una Superintendencia de Pensiones, como órgano de máxima desconcentración, con personalidad y capacidad jurídicas instrumentales, y adscrito al Banco Central de Costa Rica. La Superintendencia de Pensiones autorizará, regulará, supervisará y fiscalizará los planes, fondos y regímenes contemplados en esta Ley, así como aquellos que le sean encomendados en virtud de otras leyes, y la actividad de las operadoras de pensiones, de los entes autorizados para administrar los fondos de capitalización laboral y de las personas físicas o jurídicas que intervengan, directa o indirectamente, en los actos o contratos relacionados con las disposiciones de esta Ley...”*⁷.

2.1.2.2 Promulgación de la Ley de Protección al Trabajador (N° 7983)

En Costa Rica, para la fecha 18 de febrero de 2000, se dio el principal avance en la legalización de los derechos de los asalariados, gracias a la promulgación de la Ley N° 7983 Ley de Protección al Trabajador.

Esta iniciativa se considera como la “reforma social en materia laboral más importante en la historia nacional”, la cual fue promulgada en la Administración de Miguel Ángel Rodríguez. Para el año 2000, se tomó la determinación de no dismantelar el sistema de capitalización colectiva básico. En su

⁷ SUPEN, Leyes, consultado el 1 de marzo de 2017, <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>

lugar, optó por adicionarle un pilar de capitalización individual al cual se accede de forma simultánea cuando se cumplen los requisitos de pensión del régimen básico (IVM, Magisterio o Poder Judicial).

2.1.2.2.1 Objetivos de la reforma

Derivado de los principios anteriores, (Robles Cordero, 2015) la reforma se planteó: 1. Incorporar, al menor costo posible, un esquema obligatorio supervisado de pensión complementaria, basado en cuentas de capitalización individual. 2. Reforzar la solidez financiera del principal régimen básico del país (IVM de la Caja), aumentar su cobertura y mejorar sus instrumentos administrativos. 3. Estimular los esfuerzos individuales de ahorro para la jubilación. 4. Procurar un costo acorde con la capacidad contributiva. 5. Promover la participación activa y prioritaria de los sectores público y privado. 6. Instaurar un marco normativo coherente y transparente.

2.1.2.2.2 Sistema multipilar

Con esta promulgación de la Ley se da la creación del Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarios (ROPC), con financiamiento propio, independiente del Presupuesto Nacional y sin elevar el costo para los patronos y los trabajadores.

Asimismo, se hizo un cambio de suma importancia en materia de regulación y supervisión del sistema, mediante el cual se le asigna a la Superintendencia de Pensiones la supervisión de la totalidad de los regímenes de pensiones, tanto básicos como complementarios, dotando a esta institución de los instrumentos necesarios para que cumpla su misión.

Con esto se podría concluir que, (Robles Cordero, 2015) con esta reforma, se fortalece el principal régimen existente en el país, el de IVM, y se le proporciona a la CCSS los instrumentos para mejorar la recaudación y disminuir la morosidad y la evasión; asimismo, se amplía sensiblemente la cobertura en materia de pensiones, se eleva el nivel de transparencia y se crea el régimen de capitalización individual mediante la redistribución de cargas. Por lo anteriormente citado, el cambio no implica mayores erogaciones por parte de patronos y trabajadores, pero sí un importante refuerzo financiero para el sistema en el mediano y largo plazo.

Como una forma de disminuir costos operativos, la ley dispone el funcionamiento de un sistema centralizado de recaudación a cargo de la CCSS, en sus siglas “Sicere”.

Con esta entidad en mayo del año 2001, la CCSS inició la distribución de los recursos de los fondos obligatorios a las operadoras. Así se inició el aporte de los trabajadores y de los patronos para el FCL y el ROPC, según lo establecido en la Ley Protección al Trabajador.

2.1.2.2.3 Creación Fondo de Capitalización Individual

La Ley de protección al trabajador creó también el Fondo de Capitalización Laboral (FCL), con el cual se establece un ahorro laboral, al mismo tiempo que una contribución al ROPC.

El cambio más significativo en el caso de estos fondos de cesantía es, sin duda, que se rompe el límite de años en que el trabajador puede acumular recursos, porque esta capitalización se dará durante toda la relación laboral.

Este fondo es, igualmente, administrado por las operadoras de pensiones y organizaciones sociales autorizadas por la Superintendencia de Pensiones, y libremente elegidas por el trabajador.

Si el trabajador no elige, será afiliado en forma automática a la OPC de la Caja Costarricense de Seguro Social o a Vida Plena (a esta última, en caso de contribuir al Régimen de Pensiones del Magisterio).

El FCL es independiente del auxilio de cesantía previsto en el artículo 29 del Código de Trabajo. A estos recursos se les aplica los incisos a), c) y d) del artículo 30 del Código de Trabajo. Son un derecho de interés social de naturaleza no salarial, exenta del pago del impuesto sobre la renta y de cualquier tipo de carga social.

Para conformar el FCL, todo patrono, público o privado, debe aportar un tres por ciento calculado sobre el salario mensual del trabajador.

Dicho aporte se hará durante el tiempo que se mantenga la relación laboral y sin límite de años. De este aporte, las OPC deberán trasladar anualmente o antes, en caso de extinción de la relación laboral un cincuenta por ciento (50 %) al Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias. El restante 50% del aporte y los rendimientos son administrados por las operadoras como un ahorro laboral.

El trabajador o sus beneficiarios tendrán derecho a retirar los ahorros laborales acumulados a su favor en el FCL al extinguirse la relación laboral, por cualquier causa, en caso de fallecimiento, para lo cual deberá procederse según el artículo 85 del Código de Trabajo (proceso de consignación de prestaciones de trabajador fallecido). Del mismo modo, durante la relación laboral, el trabajador tendrá derecho a retirar el ahorro laboral cada cinco años, siempre que haya mantenido una relación continua con el mismo patrono. Si cumplido el quinquenio el trabajador no retira los recursos, estos quedarán

disponibles para el afiliado de forma indefinida y ganarán las rentabilidades que generen las inversiones realizadas por las operadoras de pensiones.

De esta forma, podemos ver que la Ley de protección al trabajador introdujo cambios sustantivos en materia de protección previsional en el país.

2.1.2.3 Estructura actual del Sistema Nacional de Pensiones

En el caso de Costa Rica, esos pilares están estructurados de la siguiente forma:

Primer pilar. Conformado por el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la Caja Costarricense de Seguro Social y varios regímenes sustitutos de este, como los regímenes del Magisterio Nacional (reparto y capitalización colectiva), el régimen del Poder Judicial, el régimen de Pensiones con cargo al Presupuesto Nacional y el de los Bomberos Permanentes. Estos dos últimos fueron cerrados por la Ley 7302 -la llamada Ley marco de pensiones- pero aún cuentan con afiliados y pensionados.

Segundo pilar. Está constituido por el Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias. Es de capitalización individual y está administrado por las operadoras de pensiones. A este, pertenecen todos los trabajadores asalariados del país; fue creado por la ya reseñada Ley 7983. También, integran este pilar los regímenes complementarios que existen en algunas instituciones del sector público, como: el Banco Nacional de Costa Rica, el Banco de Costa Rica, el Banco Crédito Agrícola de Cartago, el Banco Central de Costa Rica (el fondo fue clausurado pero aún hay pensionados), el Banco Anglo Costarricense (al quebrar el banco, el pago de las pensiones lo asumió el Ministerio de Hacienda), el Fondo de Retiro de Empleados de la Caja Costarricense de Seguro Social, el Instituto Costarricense de Electricidad, el Instituto Costarricense de Turismo, la Refinadora Costarricense de Petróleo (se

transformó a fondo de ahorro pero aún hay pensionados) y el Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Vendedores de Lotería administrado por el Fondo Mutual y Beneficio Social para los Vendedores de Lotería (FOMUVEL).

Tercer pilar. Lo conforma el Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias, que data de 1995, y fue reformado en la Ley de protección al trabajador. Tiene como modalidad de financiamiento la capitalización individual y es administrado por operadoras de pensiones complementarias.

Cuarto pilar. Lo integra el Régimen no contributivo por Monto Básico (RNC), a cargo de la CCSS. Este se financia con recursos del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF) y algunos impuestos específicos. El RNC es un programa asistencial orientado a personas en condición de pobreza y que no están cubiertas por los regímenes contributivos. El otorgamiento de las prestaciones y su continuidad están sujetos a la disponibilidad de recursos, para lo cual la ley establece la verificación periódica del estado de necesidad. La CCSS, como administradora del régimen, está encargada de calificar la condición de indigencia, para lo cual se analizan el ingreso familiar per cápita y la existencia de aportantes del núcleo familiar que no califican como indigentes.

A continuación, se detalla un poco más sobre cada pilar:

Primer Pilar: El régimen de IVM es administrado por la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), es un régimen general, contributivo, de capitalización colectiva, que cubre a los trabajadores dependientes e independientes y es voluntario para todos los habitantes que no estén en las dos categorías anteriores. El régimen se alimenta de cuotas tripartitas por parte del patrono, del trabajador y del Estado. A partir del año 2015, la suma de estas tres contribuciones es de un 8,5 por ciento para trabajadores asalariados, distribuidos de la siguiente forma:

- Asegurado: aporte del 2,84 por ciento de su salario mensual.
- Patrono: 5,08 por ciento de ese salario mensual.
- Estado: 0,58 por ciento de ese ingreso reportado.

Como parte de la reforma aprobada para el IVM en el año 2005, esas cuotas tripartitas (estatal, patronal y obrera) se irán incrementando un 0,50 por ciento cada cinco años, hasta que el aporte total alcance el 10,5 por ciento, en el año 2035.

En el caso de los trabajadores independientes y con seguro voluntario, el aporte total (de un 7,92 por ciento a partir de enero 2015), el cual se distribuye entre el asegurado y el Estado, de acuerdo a una escala de salarios mínimos. Cuanto mayor sean los ingresos del trabajador, menor será el aporte estatal, variando desde 3,96 por ciento para los ingresos más bajos, hasta 0,99 por ciento para los ingresos más altos. Lo anterior en adición al aporte estatal regular de 0,58 por ciento.

Tabla 1. Requisitos para obtener los beneficios en el Seguro del IVM

TIPO DE PENSIÓN	REQUISITOS
Pensión por vejez del asegurado	65 años (hombres y mujeres) con 300 cuotas aportadas
Invalidez del asegurado	Declarado inválido por la Comisión Calificadora y 180 cuotas reportadas, sin importar la edad del asegurado. Con una menor cantidad de cuotas, existen requisitos de edad y cuotas aportaas, según la edad del asegurado.
Muerte del asegurado	Los sobrevivientes que cumplen los requisitos y condiciones establecidos en el Reglamento del IVM tienen derecho a la pensión si el fallecido se encontraba en cualquiera de las siguientes situaciones: a) Pensionado por vejez o invalidez. b) Haber aportado 180 cotizaciones mensuales. c) Haber cotizado un mínimo de 12 cuotas durante los últimos 24 meses anteriores a la muerte.
Pensión anticipada	Mujeres con 59 años y 11 meses y 450 cuotas Hombres con 61 años y 11 meses y 462 cuotas
Pensión proporcional	65 años y 180 cuotas
Pensión reducida	Mujeres: 60 años y 300 cuotas Hombres: 62 años y 300 cuotas

Fuente: Reglamento del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte de la CCSS

Tabla 2 Beneficios que otorga el Seguro del IVM

TIPO DE PENSIÓN	CUANTIA DE LA PENSIÓN
Vejez del asegurado	Entre 43% y 52.5% del salario de referencia por las primeras 240 cotizaciones más 0.0833% por cada cotización adicional (para establecer el porcentaje que le corresponde, se toma el promedio de los últimos 60 salarios cotizados, actualizados por la inflación).
Invalidez del asegurado	Entre 43% y 52.5% del salario de referencia por las primeras 240 cotizaciones más 0.0833% por cada cotización adicional (para establecer el porcentaje que le corresponde, se toma el promedio de los últimos 60 salarios cotizados, actualizados por la inflación). Se tiene menos de 240 cuotas aportadas, se tomarán los salarios reportados, actualizados por la inflación.
Muerte del asegurado	Si es trabajador activo entre 43% a 52.5% del salario de referencia por las primeras 240 cotizaciones (para establecer el porcentaje que le corresponde, se toma el promedio de los últimos 60 salarios cotizados, actualizados por la inflación). Si tiene menos de 240 cotizaciones, se tomarán todos los salarios reportados, actualizados por la inflación. Si es pensionado proporcional a la pensión que recibía el pensionado, al sucesor le corresponde una pensión de: - 70% si a viuda o viudo es mayor de 60 años o se encuentra inválido. - 60% si la viuda o el viudo es mayor de 50 años y menor de 60 años. - 50% si la viuda o el viudo es menor de 50 años. -30% para cada pensión por orfandad, si los hijos son menores de edad o estudiantes menores de 25 años.
Pensión anticipada	Entre 43% y 52.5% del salario de referencia por las primeras 240 cotizaciones más 0.0833% por cada cotización adicional (para establecer el porcentaje que le corresponde, se toma el promedio de los últimos 60 salarios cotizados, actualizados por la inflación).
Pensión proporcional	El monto de la pensión proporcional se obtiene multiplicando el monto de la pensión correspondiente por vejez, por el número de contribuciones aportadas y divididas entre 300.
Pensión reducida	Se reduce en 1.75% el monto de la pensión por vejez por cada trimestre que se anticipe.
Salario de referencia	Promedio de los salarios de los últimos 20 años indexados por la inflación. Se otorga pensión mínima y existe un tope.

Fuente: Reglamento del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte de la CCSS

Hasta la fecha, la autonomía administrativa constitucional que tiene la CCSS impide que la Superintendencia de Pensiones pueda regular el IVM e imponer la normativa prudencial que sí aplica para el resto de los regímenes de pensiones del país.

Poder Judicial: Otro de los regímenes básicos que atraviesa cuestionamientos sobre su sostenibilidad es el del Poder Judicial. Este es un régimen básico sustituto del de IVM, también de capitalización colectiva (beneficio definido), de adscripción obligatoria para todos los servidores judiciales y -al igual que en el IVM- cubre las contingencias de vejez, invalidez y muerte.

A partir del 1° de enero de 2015, las contribuciones tripartitas al régimen eran de 25,33 por ciento de los salarios de los trabajadores. Sin embargo, este monto resulta insuficiente para darle sostenibilidad a este régimen cuyo estudio actuarial más reciente indica que sería necesario contribuir con el 93 por ciento de los salarios.

El desequilibrio es causado por el arrastre de muchos vicios de diseño, pero en especial por el elevado monto de las pensiones otorgadas, pues la tasa de reemplazo es el 100 por ciento de los salarios y la edad de retiro efectiva del régimen ronda los 54 años, aunque el régimen establece una edad para pensión plena de 60 años.

Además, no existe un tope máximo de pensión, lo cual es inusual para un régimen de primer pilar que debe velar por el principio de solidaridad. Los detalles del régimen se describen a continuación.

Tabla 3 Fondo Poder Judicial: Contribuciones, requisitos y beneficios

APORTES		
Trabajadores y pensionados	Patrono	Estado
11%	13.75%	0.58%
REQUISITOS		
Se debe tener 60 años de edad y 30 de servicio en la administración pública, con los últimos 5 años al servicio del Poder Judicial. Se puede obtener una pensión proporcional si se tienen 30 años de servicio.		
BENEFICIOS		
100% del salario de referencia, sin tope al monto de la pensión. El salario de referencia se calcula como promedio de los mejores 24 salarios devengados en los últimos cinco años. Ninguna jubilación o pensión podrá ser inferior a la tercera parte del sueldo que, para el último cargo o empleo servido, señale el presupuesto de gastos del Estado, vigente en el año en que se hiciera el pago.		

Fuente: Ley Orgánica del Poder Judicial (N°7333).

El Poder Judicial, en su condición de administrador del Fondo Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial, es una entidad regulada por la Superintendencia de Pensiones.

A pesar de ser el Fondo de Pensiones y Jubilaciones del Poder Judicial un régimen regulado por la SUPEN, en relación con el tema de inversiones, las facultades de esta y del CONASSIF se encuentran limitadas por lo dispuesto en el artículo 81, inciso 12), de la Ley Orgánica de ese Poder.

De acuerdo con ese inciso, corresponde al Consejo Superior del Poder Judicial administrar el Fondo de acuerdo con las políticas de inversión establecidas por la Corte Plena.

El básico del Magisterio El Sistema de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional fue creado por la Ley N.° 2248 de 5 de septiembre de 1958. Desde sus inicios, su administración ha estado a cargo de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), entidad encargada de resguardar los derechos legales que en esta materia corresponden a todos aquellos docentes y

administrativos que laboran para los centros de enseñanza pública y privada, así como de los trabajadores de centros estatales universitarios, colegios universitarios y del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

Con la aprobación de la Ley Marco de Pensiones (N.º 7302), el régimen de pensiones del Magisterio Nacional quedó dividido en dos sistemas de financiamiento que cubren a sus trabajadores, según la fecha de contratación y ambos administrados por JUPEMA.

El primero es el Régimen Transitorio de Reparto (RTR), que cubre a los pensionados y a los trabajadores del sector educación que iniciaron labores en ese sector antes del 15 de julio de 1992.

Tabla 4 Regímenes del Magisterio Nacional: Contribuciones, requisitos y beneficios

CONTRIBUCIONES			
	TRABAJADOR	PATRONO	ESTADO
Régimen de Reparto (Transitorio)	Entre 8.75% y 16% hasta por el tope de pensión (escalonado). Los pensionados contribuyen a partir de dos veces la base cotizable en forma escalonada de 12% a 16% hasta tope de pensión. A partir del tope, hay una contribución especial desde 25% hasta 75%.		
Régimen de Capitalización Colectiva	8%	6.75%	0.58%
REQUISITOS			
Régimen de Reparto (Transitorio)	Ley 2248: 30 años de servicio, 25 años si laboró 10 consecutivos o 15 alternos en zona incómoda e insalubre, enseñanza especial u horario alterno. Ley 7268: 30 años de servicio, 25 años si laboró 10 consecutivos o 15 alternos en zona incómoda e insalubre, enseñanza especial y horario alterno. Ley 7531: 33 años de servicio (400 cuotas).		
Régimen de Capitalización Colectiva	Vejez: 55 años y 1 mes con 395 cotizaciones hasta 65 años con 180 cotizaciones.		
	Invalidez: declarada por la Comisión Calificadora de la Invalidez de la CCSS, 55 años y 106 cuotas. Para otras edades, hay diferentes requisitos de cotizaciones realizadas		
	Muerte: los sobrevivientes que cumplen los requisitos y condiciones establecidos en el Reglamento General del Régimen de Capitalización Colectiva del Sistema de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional. El fallecido debe tener como mínimo 36 cotizaciones.		
BENEFICIOS			
Régimen de Reparto (Transitorio)	Ley 2248: 100%, mejor salario de los últimos 5 años. Ley 7268: promedio de 12 mejores salarios de los últimos 24. Ley 7531: 80% del promedio de los 32 mejores salarios de los últimos 60.		
Régimen de Capitalización Colectiva	Vejez: 60% salario de referencia por las primeras 240 cotizaciones más 0.1% por cada cotización adicional. Salario de referencia: promedio de los salarios devengados, indexados por índice de Precios al Consumidor (IPC).		
	Invalidez: 60% salario de referencia por las primeras 240 cotizaciones más 0.1% por cada cotización adicional. Salario de referencia: promedio de los salarios devengados, indexados por el IPC.		
	Muerte: 70% de la pensión del pensionado fallecido si es único beneficiario. Cónyuge y un hijo, 50% al cónyuge y 20% al hijo. Existen otros beneficiarios detallado en el Reglamento General del Régimen de Capitalización Colectiva del Sistema de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional.		

Fuente: Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, 2015.

Segundo Pilar: El Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias (ROPC) fue creado con la Ley de protección al trabajador (LTP), la cual en el artículo 9 de esa Ley establece que:

El Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias será un régimen de capitalización individual y tendrá como objetivo complementar los beneficios establecidos en el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la CCSS o sus sustitutos, para todos los trabajadores dependientes o asalariados.

Este es un régimen de capitalización individual administrado por operadoras de pensiones, libremente elegidas por el trabajador. En caso de que el trabajador no elija operadora, será afiliado en forma automática a Popular Pensiones o a Vida Plena -en este último caso, si está afiliado al Régimen de Pensiones del Magisterio-. Tiene como objetivo complementar los beneficios en el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte, o sus sustitutos, para todos los trabajadores dependientes o asalariados del país.

El ROPC es financiado con un aporte de 4,25 por ciento del salario del trabajador. Sin embargo, el ingreso de los aportes a las cuentas individuales se da en distintos momentos durante el año, lo cual está explicado por la naturaleza que originó la aprobación de esta Ley.

La recaudación de todos los dineros se realiza a través del Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE) de la CCSS. Este se encarga de hacer la distribución correspondiente a cada una de las operadoras de pensiones y al BPDC. Al mismo tiempo, recauda los aportes al Fondo de Capitalización Laboral y las cuotas regulares del seguro de salud y de pensiones de la CCSS. Para esto, el SICERE cobra una comisión de administración que en 2014 era de 0,98 por ciento sobre lo recaudado, la cual no es sujeta de regulación.

El artículo 20 de la LPT establece los requisitos para obtener la pensión del ROP, los cuales en caso de vejez se adquieren de forma conjunta con la pensión del régimen básico al cual se pertenece. Así, el beneficiario debe presentar a la operadora de pensiones una certificación de que ha cumplido con los requisitos del IVM o del régimen sustituto al que haya pertenecido. Esta certificación es la que declara el derecho a la pensión del trabajador. La operadora tendrá un plazo máximo de noventa días

naturales para hacer efectivo el beneficio al afiliado. En el caso de los beneficiarios, estos serán los establecidos en el IVM o sustitutos de este.

Cuando el trabajador no se pensione por ninguno de los regímenes, podrá retirar los fondos de su cuenta individual al cumplir la edad establecida por la Junta Directiva de la CCSS, que en la actualidad es de 65 años. Ese retiro será mediante las modalidades de pensión detalladas más adelante.

La LPT, en su artículo 22, establece que los afiliados al ROP podrán utilizar sus recursos para comprar una renta vitalicia o acogerse a una renta permanente y le confiere al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) autorizar otras modalidades de pensiones, siempre que se respete el principio de seguridad económica de los afiliados.

En la sesión 842-2010 del 26 de marzo de 2010 y publicada en La Gaceta 73 del 16 de abril del mismo año, el CONASSIF aprobó el “Reglamento de Beneficios del Régimen de Capitalización Individual”. Las modalidades de pensiones aprobadas son:

- Retiro programado.
- Renta permanente.
- Renta vitalicia previsional, en tres productos: la Renta vitalicia inmediata, la Renta vitalicia con período garantizado y la Renta vitalicia con capital protegido.

Las dos primeras modalidades las ofrecen las operadoras de pensiones complementarias y las rentas vitalicias las empresas aseguradoras autorizadas. En el reglamento vigente se permite, en caso excepcional, el retiro total, o sea, en un solo tracto, de los recursos acumulados en el ROP. Esto ocurre

cuando los ahorros acumulados no son suficientes para suministrar una renta mensual equivalente al 10 por ciento o más del monto de la pensión que otorga el IVM o el régimen sustituto de este.

A continuación, se hace una descripción de cada uno de estos productos pensionales.

1. Retiro programado: modalidad en la cual el afiliado contrata con una operadora de pensiones complementarias un pago periódico que surge de dividir, cada año, el capital acumulado para la pensión entre el monto del valor actuarial de una unidad de pensión. Bajo esta modalidad, el capital acumulado se va agotando en el tiempo y es posible que el pensionado sobreviva a ese capital y se quede sin la pensión complementaria del ROP. En caso que quedara un saldo acumulado, este se entregará a los herederos a la muerte del afiliado.

2. Renta permanente: es una modalidad mediante la cual el afiliado contrata con la operadora de pensiones un pago periódico que es igual a los rendimientos nominales alcanzados por la inversión del capital acumulado. El saldo (capital acumulado) se entregará a los herederos a la muerte del pensionado.

3. Renta vitalicia previsional: modalidad mediante la cual el afiliado contrata con una empresa aseguradora autorizada en el país, la compra de un pago periódico vitalicio y, para ello, entrega en un solo tracto el capital acumulado en el ROPC.

3.1. Renta vitalicia previsional con capital garantizado: se pacta que, en caso de fallecimiento del jubilado, los beneficiarios designados por el régimen básico (IVM o uno sustituto) continuarán recibiendo los pagos así pactados en el contrato, por un número de años determinado con anterioridad en el contrato.

3.2. Renta vitalicia previsional con capital protegido: una modalidad de pensión por medio de la cual, en un contrato se establece que la suma de las rentas que se pagarán al asegurado y sus herederos será, como mínimo, la prima única aportada.

En todos los casos los beneficiarios serán los establecidos por IVM o el régimen sustituto al que haya pertenecido. Si se opta por un producto de una operadora de pensiones, cualquier saldo positivo en la cuenta individual les corresponderá a los herederos así declarados por autoridad competente. En el caso que sea una renta vitalicia previsional administrada por una empresa aseguradora, los beneficiarios tendrán algún derecho según sea el producto adquirido por el jubilado.

Tercer Pilar:

El Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias (RVPC) data de 1995 y fue reformado en el año 2000 por la Ley de protección al trabajador. Está basado en la capitalización individual y es administrado por las operadoras de pensiones complementarias.

El RVPC está regulado en la LPT, en su artículo 14, donde se indica que los afiliados al ROP, en forma individual o por convenios de afiliación colectiva, podrán afiliarse a este régimen. Asimismo, cualquier persona no afiliada al ROP podría afiliarse a este régimen voluntario.

La adscripción es voluntaria y los planes que ofrecen las entidades autorizadas deben ser autorizados por la Superintendencia de Pensiones. La mayoría de las operadoras de pensiones que ofrecen planes de pensiones voluntarios complementarios establecen montos mínimos para las aportaciones. La contratación de estos planes es válida para todas aquellas personas mayores de

quince años. La LPT exige una permanencia mínima de 66 meses en el plan de acumulación, salvo que el afiliado cuente con más de 57 años y destine los recursos a la adquisición de un plan de beneficios.

Los beneficios se disfrutarán según lo acordado en el contrato, pero no antes de que el beneficiario cumpla cincuenta y siete años de edad, excepto en casos de muerte, invalidez o enfermedad terminal, calificada por la CCSS.

El RVPC cuenta con una exención fiscal que se aplica durante la fase de acumulación. El artículo 71 de la LPT establece que los aportes que realicen patronos y trabajadores estarán exentos del pago de las cargas sociales y de los impuestos sobre la planilla, en un tanto que no podrá superar el diez por ciento del ingreso bruto mensual del trabajador en el caso del trabajo dependiente o el diez por ciento del ingreso bruto anual de las personas físicas con actividades lucrativas.

Asimismo, el artículo 72 de la citada Ley establece que, también se otorga una exención fiscal de los impuestos establecidos en el artículo 18 y en el inciso c) del artículo 23 de la Ley del impuesto sobre la renta, a los intereses, dividendos, ganancias de capital y cualquier otro beneficio que produzcan los valores en moneda nacional o en moneda extranjera, en los cuales las entidades autorizadas inviertan los recursos de los fondos que administren.

El artículo 73 de la LPT permite el retiro anticipado de estos recursos, en forma total o parcial, luego de realizar sesenta y seis aportes. Si ese retiro sucede antes de los 57 años del beneficiario, se deben devolver las exenciones fiscales obtenidas, en los porcentajes establecidos en la tabla que acompaña al artículo 73. Los porcentajes de devolución se aplicarán de acuerdo con la ilustración 5.

Tabla 5. Devolución de incentivos fiscales por retiro anticipado en los planes voluntarios

EDAD MÍNIMA DEL AFILIADO	NÚMERO MÍNIMO DE COTIZACIONES	% INCENTIVOS POR DEVOLVER
Menos de 48	Menos de 66	100
48	66	90
49	72	80
50	78	70
51	84	60
52	90	50
53	96	40
54	102	30
55	108	20
56	114	10
57		0

Cuarto Pilar:

El Régimen no contributivo (RNC) es administrado por la Caja Costarricense de Seguro Social. Es un régimen asistencial; está orientado al sector de la población que, aunque se encuentra en estado de pobreza extrema, no está cubierto por los regímenes contributivos.

Fue creado por la Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, N.º 5662 del 23 de diciembre de 1974, la cual fue reformada el 13 de octubre del 2009 por la Ley 8783, y el 24 de enero de 1989 por la Ley 7125 Ley de Pensión Vitalicia para las Personas que Padecen Parálisis Cerebral Profunda. La existencia de este programa constituye un rasgo distintivo del sistema de pensiones costarricense, que lo diferencia del común de los restantes países latinoamericanos.

El régimen se financia con el 20 por ciento de los ingresos que recibe el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF), conforme con lo dispuesto en el artículo 4 de la Ley N.º 5662 del 23 de diciembre de 1974.

El RNC otorga una cuantía básica mensual definida por la CCSS y para optar por la pensión se debe ser mayor de 65 años; menor de 65 años, pero con alguna discapacidad que le impida trabajar; huérfano de ambos padres y menor de edad; huérfano de madre cuando el padre no ha reconocido al menor legalmente; viuda entre 55 y 65 años en desamparo económico o que tengan hijos menores de 18 años o entre 18 y 21 años si están estudiando; y los indigentes que cumplan con los requisitos del Reglamento del RNC. Existen otras pensiones dirigidas a grupos o actividades específicas y que también son regímenes no contributivos.

2.2. CONTEXTO DE TEÓRICO

2.2.2 ¿Qué es Gobierno Corporativo?

En cuanto a estas definiciones existen muchas que se relacionan entre sí y al final destacan la regulación interna, la definición de derechos y responsabilidades de sus participantes. Como lo señala la publicación (Pensión Trends, 2009) “el gobierno corporativo de una empresa establece la estructura y las normas que rigen o determinan la toma de decisiones y mecanismos de control de la misma” (p. 2).

El Gobierno Corporativo está definido como (FIAP, 2010) “un conjunto de normas, prácticas y procedimientos que determinan y regulan las acciones al interior de una empresa, estableciendo derechos y obligaciones a las distintas partes involucradas, contemplando los incentivos a fin de proteger el interés de la compañía y sus accionistas y así maximizar su valor en el largo plazo” (p.1).

El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE).

Asimismo, con la publicación del nuevo Reglamento sobre Gobierno Corporativo, se brinda el concepto como (CONASSIF, 2016) “conjunto de relaciones entre la administración de la entidad, su Órgano de Dirección, sus propietarios y otras Partes Interesadas, las cuales proveen la estructura para establecer los objetivos de la entidad, la forma y los medios para alcanzarlos y monitorear su cumplimiento. El Gobierno Corporativo define la manera en que se asigna la autoridad y se toman las decisiones corporativas” (p. 6).

Los beneficios de un buen gobierno corporativo son muchos. Para las organizaciones les beneficia por sus ganancias, por mayor eficiencia y calidad en la realización de sus procesos, se señalan y se limitan riesgos, se obtiene una mayor percepción por parte del mercado, elevando su confianza, lo cual hace que se aumente la competitividad a un menor costo de capital, colaborando en el incremento del valor de la empresa.

A raíz de lo anterior, es que la OCDE ha trabajado en los últimos años en la aplicación de mejores prácticas en cuanto a Gobierno Corporativo se refiere, creando los *Principios de Gobierno Corporativo*.

2.2.3 Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE

Para el año 1999 la OCDE creó los Principios de Gobierno Corporativo, esto con el fin de brindar normas no vinculantes y buenas prácticas, además, refuerzan la contribución y compromiso de la OCDE hacia los esfuerzos por fortalecer la estructura del gobierno corporativo en todo el mundo.

El fin para lo cual fueron creados los Principios es de ayudar a los Gobiernos de los países miembros y no miembros de la OCDE en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal,

institucional y reglamentario, aplicables al gobierno corporativo en sus respectivos países, y la de ofrecer orientación y sugerencias a las Bolsas de valores, los inversores, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo. Los Principios centran su atención sobre las sociedades con cotización oficial, tanto financieras como no financieras. No obstante, y mientras sea aplicable, podrían constituir también un instrumento muy útil para mejorar el gobierno corporativo en sociedades sin cotización oficial, tales como las empresas de propiedad privada y las empresas propiedad del Estado.

Para el setiembre del 2015, la OCDE da a conocer los “nuevos” principios, llamados *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*, que, desde su primera publicación en 1999, los Principios se han convertido en el referente internacional en materia de gobierno corporativo. Ayudan a los legisladores a evaluar y mejorar el marco legislativo, reglamentario e institucional del gobierno corporativo. También proporcionan directrices a los mercados de valores, a los inversores, a las empresas y a otros agentes económicos que intervienen en el desarrollo de un buen gobierno corporativo. Asimismo, se encuentran entre las Normas Fundamentales de los Sistemas Financieros Sólidos adoptadas por el Consejo de Estabilidad Financiera y aprobadas por el G20⁸.

Esta nueva publicación tiene en cuenta los cambios acaecidos en los sectores empresarial y financiero que pueden influir en la eficacia y la pertinencia de las políticas y las prácticas de gobierno corporativo⁹.

⁸ “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20”, OCDE, consultado el 2 de marzo de 2017, <http://www.oecd.org/publications/g20-ocde-principios-de-gobierno-corporativo-9789264259171-es.htm>

⁹ *Ibíd.*

Lo que hay que tener muy presente que estos principios no son un catálogo de prescripciones para la legislación nacional, sino que, sean una referencia para que los legisladores y los participantes en el mercado puedan desarrollar sus propios marcos de gobierno corporativo.

Los Principios se dividen en seis capítulos que se detallan a continuación:

- I) **Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo:** en este capítulo se enfatiza el papel del marco de gobierno corporativo en la promoción de mercados transparentes y justos, y la asignación eficiente de los recursos. Se centra en la calidad y la coherencia de los diferentes elementos de regulación que influyen en las prácticas de gobierno corporativo y la división de responsabilidades entre las autoridades. En particular, brinda énfasis en la calidad de la supervisión y aplicación. El capítulo también incluye un nuevo principio sobre los mercados bursátiles en apoyo al buen gobierno corporativo.
- II) **Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave:** identifica los derechos básicos de los accionistas, incluido el derecho a la información y a la participación a través de las decisiones clave de la empresa. El capítulo también se refiere a la divulgación de las estructuras de control, como los derechos. Los nuevos temas de este capítulo incluyen el uso de la tecnología de la información en las reuniones de los accionistas, los procedimientos de las transacciones con partes relacionadas y la participación de los accionistas en las decisiones sobre la retribución de los ejecutivos.
- III) **Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios:** es un nuevo capítulo que aborda la necesidad de aprobar incentivos en toda la cadena de inversiones, con un enfoque a que los inversores institucionales que actúen en una capacidad fiduciaria.

También destaca la necesidad de divulgar y minimizar los conflictos de intereses que puedan comprometer la integridad de los asesores, analistas, corredores y otros que aportan análisis y asesoramiento relevantes a los inversores.

- IV) **El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo:** el marco de gobierno corporativo reconocerá los derechos de los actores interesados que disponga el ordenamiento jurídico o se estipulen de mutuo acuerdo y fomentará la cooperación activa entre éstos y las sociedades con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a la sostenibilidad de empresas sólidas desde el punto de vista financiero.

- V) **Divulgación de información y transparencia:** el marco del gobierno corporativo garantizará la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la empresa, incluida la situación financiera, los resultados, la propiedad y sus órganos de gobierno.

- VI) **Las responsabilidades del Consejo de Administración:** este capítulo proporciona orientación sobre las funciones claves de la junta directiva, incluyendo la revisión de la estrategia corporativa, la selección y compensación de la administración, la supervisión de las principales adquisiciones y desinversiones corporativas y la garantía de la integridad de los sistemas de contabilidad e información financiera de la corporación. Las nuevas cuestiones de este capítulo incluyen el papel del consejo de administración en la gestión de riesgos, la planificación fiscal y la auditoría interna. También existe un nuevo principio en el que se recomienda la formación y la evaluación de los consejos de administración y una recomendación sobre la posibilidad de establecer comités especializados del Consejo en ámbitos como la remuneración, la auditoría y la gestión de riesgos.

La prioridad es fomentar el buen uso de los Principios y que los países y las empresas recojan los beneficios de un mejor gobierno corporativo.

2.2.4 Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las empresas públicas

Las Directrices se elaboraron originalmente en 2005 como complemento de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y G20. Se han actualizado en 2015 con vistas a reflejar una década de experiencia en su aplicación y abordar nuevas cuestiones que afectan a las empresas públicas en los contextos nacional e internacional.

Según dicta la OCDE, estas constituyen unas recomendaciones para los Estados sobre cómo garantizar que las empresas públicas operan con eficiencia y transparencia, de modo que se les puedan exigir responsabilidades. Se trata de las normas internacionalmente acordadas sobre la forma en que los Estados deben ejercer su función de propiedad pública para evitar los escollos que representan tanto la pasividad como el exceso de intervención estatal¹⁰.

Las empresas públicas se enfrentan a algunas dificultades específicas de gobierno corporativo. Esto porque pueden sufrir injerencias indebidas e interferencias políticas sobre la propiedad, que pueden acarrear una dilución y falta de responsabilidad, así como una pérdida de eficiencia en las operaciones empresariales. Por otro lado, la falta total de supervisión debida a un régimen de propiedad totalmente pasivo o distante por parte del Estado, puede minar los incentivos de las

¹⁰ "Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las empresas públicas", OCDE, consultado el 2 de marzo de 2017, <http://www.oecd.org/daf/directrices-de-la-ocde-sobre-el-gobierno-corporativo-de-las-empresas-publicas-edicion-2015-9789264258167-es.htm>

empresas públicas y de su personal para actuar en consideración al mejor interés de la empresa y de los ciudadanos, los cuales, en última instancia, son sus accionistas, y aumentar la posibilidad de que los trabajadores de la empresa actúen en su propio provecho.

Es por lo anterior, que estas directrices tienen como objetivo: i) profesionalizar al Estado como propietario; (ii) hacer que las empresas públicas funcionen con una eficacia, transparencia y responsabilidad similar a las de las empresas privadas que aplican buenas prácticas; y (iii) velar por que la competencia entre las empresas públicas y las privadas, allí donde exista, se desarrolle en igualdad de condiciones.

Las directrices que emite la OCDE son las siguientes:

- I) **Razones que justifican la propiedad pública:** El Estado ejerce la propiedad de las empresas públicas en interés del conjunto de los ciudadanos. Debe evaluar con cautela los objetivos que justifican la propiedad pública, así como divulgarlos y revisarlos periódicamente.
- II) **El papel del Estado como propietario:** El Estado debe actuar como propietario informado y activo, velando por que la gobernanza de las empresas públicas se lleve a cabo de forma transparente y responsable, con un alto grado de profesionalidad y eficacia.
- III) **Las empresas públicas en el mercado:** En coherencia con las razones que justifican la propiedad pública, el marco jurídico y regulatorio de las empresas públicas debe

garantizar la igualdad de condiciones y la competencia leal en los mercados en los que las empresas del sector público desarrollan actividades económicas.

- IV) **Tratamiento equitativo de los accionistas y otros inversores:** Cuando las empresas públicas estén cotizadas, o entre sus propietarios se incluyan inversores no estatales, el Estado y las empresas deben reconocer los derechos de todos los accionistas y garantizar un trato equitativo y el acceso igualitario de todos los accionistas a la información corporativa.
- V) **Relaciones con los actores interesados y responsabilidad empresarial:** La política de propiedad pública debe reconocer las responsabilidades de las empresas públicas frente a los actores interesados y exigirles que informen sobre sus relaciones con estos. Debe quedar clara cualquier expectativa que el Estado tenga con respecto a la conducta empresarial responsable de las empresas públicas.
- VI) **Publicidad y transparencia:** Las empresas públicas deben mantener un elevado nivel de transparencia y someterse a las mismas exigencias en materia de contabilidad, publicidad, cumplimiento y auditoría que las empresas cotizadas.
- VII) **Responsabilidades de los Consejos de Administración de empresas públicas:** Los Consejos de Administración de las empresas públicas deben contar con la suficiente autoridad, competencias y objetividad para realizar sus funciones de orientación estratégica y supervisión de la gestión. Deben actuar con integridad y asumir la responsabilidad por sus acciones.

2.2.5 Criterios básicos de calidad de un buen gobierno corporativo

1. Derechos de los socios o accionistas

Los socios o accionistas de las empresas deben contar con la garantía que la administración respetará los derechos que les otorga su inversión, tales como:

- Estipular los métodos de registro de la propiedad.
- Enajenar las acciones.
- Tener acceso permanente a la información relevante de la sociedad.
- Participar y votar en las asambleas, juntas de socios o de asociados.
- Designar a los miembros de la junta directiva.
- Participar en las utilidades de la sociedad.

2. Tratamiento equitativo de los socios o accionistas

Todos los socios o accionistas, aun los minoritarios, deben contar con mecanismos que les garanticen que su inversión estará protegida y que sus derechos no serán vulnerados por la administración de la entidad.

3. Responsabilidad y funciones del directorio (Junta directiva)

Se busca que este órgano de dirección trabaje con idoneidad, independencia y conocimiento por los intereses de la sociedad y genere valor a los socios o accionistas.

4. Revelación de la información

La información debe divulgarse en forma precisa y de modo regular, sobre todos los asuntos relevantes para la entidad, incluidos los resultados de la gestión de los administradores, la situación financiera, los sistemas de remuneración y las prácticas de gobierno corporativo. La información es la base para las decisiones de los socios y administradores.

5. Grupos de interés en la empresa

Las sociedades también deben velar por los derechos de otros agentes que tienen relación con ellas, como los empleados, las autoridades reguladoras, las entidades financieras, los proveedores, los clientes, los inversionistas y la comunidad en general.

2.3. HIPOTESIS

En cuanto a las hipótesis, (Sampieri, 2010) indica: “Son guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente (Williams, 2003, citado por Sampieri, 2010) y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación...” (p.92).

Para (Bernal Torres, 2010), “una hipótesis es una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación y, por tanto, la tarea del investigador debe orientarse a probar tal suposición o hipótesis” (p.136).

Asimismo, para (Gómez Bastar, 2008), “la hipótesis es como un enunciado sobre un acontecimiento futuro o cuyo resultado aún se desconoce... una hipótesis sirve como guía para la obtención de datos dependiendo el problema; la hipótesis es una preposición que nos permite crear relaciones entre hechos, y su valor radica en explicar por qué se producen estas relaciones.

...es necesario señalar que se debe probar; además la hipótesis establece una relación de hechos, estos hechos que relaciona son variables, y la relación que se establece es de causa-efecto” (p.31).

A un mejor Gobierno Corporativo, mejora la toma de decisiones en las Operadoras de Pensiones en Costa Rica.

2.3.1. Variables

2.3.1.1. Variable independiente

En cuanto a la definición de Gobierno Corporativo la (OCDE, 2005), indica que “Se puede entender como un sistema de principios, normas y reglas que armonizan las relaciones entre los diversos grupos de interés que interactúan en las organizaciones y determinan las formas de estructura funcional de las organizaciones para alcanzar los propósitos establecidos.

Asimismo, el (CONASSIF, 2012) indica que se define como “Conjunto de políticas, normas y órganos internos mediante los cuales se dirige y controla la gestión de una entidad. Comprende las relaciones entre los accionistas o asociados, la Junta Directiva u órgano equivalente, ejecutivos, sus comités de apoyo, las unidades de control, la gerencia y las auditorías internas y externa” (p.2).

Y finalmente, (CONASSIF, 2016) indica que es un “Conjunto de relaciones entre la administración de la entidad, su Órgano de Dirección, sus propietarios y otras Partes Interesadas, las cuales proveen la estructura para establecer los objetivos de la entidad, la forma y los medios para alcanzarlos y monitorear su cumplimiento. El Gobierno Corporativo define la manera en que se asigna la autoridad y se toman las decisiones corporativas” (p.6).

Nota: En este trabajo de investigación para el factor A, utilizaré como definición lo citado por el (CONASSIF, 2016) que indica que es un “Conjunto de relaciones entre la administración de la entidad, su Órgano de Dirección, sus propietarios y otras Partes Interesadas, las cuales proveen la estructura para establecer los objetivos de la entidad, la forma y los medios para alcanzarlos y monitorear su

cumplimiento. El Gobierno Corporativo define la manera en que se asigna la autoridad y se toman las decisiones corporativas” (p.6).

Gobierno Corporativo

2.3.1.2. Variable dependiente

Según (Galdós) la toma de decisiones “es el proceso de toma de decisiones en negocios es un proceso sistemático para identificar y resolver problemas, hacer preguntas y encontrar respuestas. Las decisiones se toman muchas veces bajo condiciones de incertidumbre. El futuro es incierto y a veces ni siquiera el pasado es fiable”.

Para (Saaty, 2014) la toma de decisiones “para resolver problemas: desde el enfoque deductivo y el enfoque de sistemas... el enfoque deductivo se centra en las partes, mientras que el enfoque de sistemas se concentra en el funcionamiento del todo.

Y finalmente para Según (Robbins, 2013) “el proceso de toma de decisiones, incluye una serie de ocho etapas que comienza por identificar el problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión. Este proceso es tan pertinente para su decisión sobre qué película ver la tarde del viernes como para un acto corporativo, como tomar una decisión sobre el uso de la tecnología para manejar las relaciones con los clientes. El proceso también sirve para describir decisiones de individuos y de grupos”.

Toma de decisiones

2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPOTESIS; CATEGORIZACIÓN DE INDICADORES

Tabla 6 Operacionalización de la hipótesis

Hipótesis	Conceptos	Variables	Indicadores
A un mejor Gobierno Corporativo,	<p>Gobierno Corporativo: Conjunto de relaciones entre la administración de la entidad, su Órgano de Dirección, sus propietarios y otras Partes Interesadas, las cuales proveen la estructura para establecer los objetivos de la entidad, la forma y los medios para alcanzarlos y monitorear su cumplimiento. El Gobierno Corporativo define la manera en que se asigna la autoridad y se toman las decisiones corporativas.</p>	- Gobierno Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Objetivos - Determinación de Estrategias - Plan de acción - Monitoreo y Seguimiento - Ajustes
Mejora la toma de decisiones en las Operadoras de Pensiones en Costa Rica	<p>Toma de decisiones: El proceso de toma de decisiones en negocios es un proceso sistemático para identificar y resolver problemas, hacer preguntas y encontrar respuestas. Las decisiones se toman muchas veces bajo condiciones de incertidumbre. El futuro es incierto y a veces ni siquiera el pasado es fiable.</p>	- Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo administrativo - Desarrollo Económico - Desarrollo Social - Evaluación del proceso - Cumplimiento proyectos

Fuente: Elaboración propia (2017).

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Enfoque de la investigación

3.1.2. Finalidad

Para Fernández (2010), e clasifican las investigaciones de acuerdo al propósito que se planea cumplir. Indican que puede ser básica, también llamada teórica o fundamental cuando a partir de ella se producen conocimiento y nuevas teorías. También, según indican puede ser investigación aplicada cuando a partir de ella se permite resolver problemas a situaciones presentadas (p. xxvii).

Además, podría concluirse que las investigaciones tienen dos finalidades la teórica y la aplicada. Según (Echavarría, Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo, 2013), la investigación teórica “es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación...para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia” (p.64).

Mientras que la investigación aplicada (Echavarría, 2013), tiene “la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa... (p.64).

El tipo de investigación que pretende desarrollarse es **aplicada**; dado que existen términos que se tienen que estudiar cuidadosamente, para poder establecer criterios de evaluación, brindar recomendaciones para la gestión activa del Gobierno Corporativo y medidas mitigatorias que funciones para la toma de decisiones dentro de la administración de las Operadoras de Pensiones en Costa Rica realizando varias de las PYMES en el programa. Se aplicará la planificación estratégica.

3.1.3. Dimensional temporal

Según Fernández et al., (2010), las investigaciones se clasifican en transaccional o transversales y longitudinales: Los diseños de investigación **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 (p.151).

Y se dividen en:

- Exploratorios
- Descriptivos
- Correlacionados-Causales

Los **diseños longitudinales**, los cuales recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tale puntos o periodos por lo común se especifican de antemano (p.158).

Y se dividen en:

- De tendencia (trend)
- De evaluación de grupo (cohorte)
- Diseños panel

En este estudio va a concretarse que es una dimensión temporal transversal, ya que vamos a analizar una incidencia y proponer ideas para un adecuado manejo del Gobierno Corporativo.

3.1.4. Marco de la investigación

El marco de la investigación se refiere al tamaño o amplitud de la investigación; es decir, a magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretender investigar. Refiere, entonces, a qué tanta abarca la investigación; lo cual depende, entre otras cosas, de la existencia o no de recursos económicos, de tiempo, de cantidad de investigadores y del grado conocimiento de la temática (Guía trabajos finales de graduación, Universidad Hispanoamericana 2017, p.26).

En cuanto al marco de investigación se analizará en forma micro, es decir, en una pequeña muestra de las Operadoras de Pensiones o Administradoras de Pensiones que se conforman a nivel mundial, ya que solamente se enfocará en las 6 operadoras existentes en Costa Rica.

3.1.5. Naturaleza

La Naturaleza de la investigación puede ser una investigación cuantitativa, cualitativa o mixta (Guía trabajos finales de graduación, Universidad Hispanoamericana 2017, p.27).

Sampieri (2010) enfatiza que la investigación cualitativa “se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (p.364).

Esta investigación es de tipo cualitativo, ya que va a describir la influencia del buen Gobierno Corporativo en la toma de decisiones en las Operadoras de Pensiones en Costa Rica.

3.1.6. Carácter

Por carácter se entiende, las investigaciones que se clasifican en: exploratorias, descriptivas, analíticas-interpretativa, causales, correlacionales, retrospectivas y prospectivas, entre otras (Guía trabajos finales de graduación, Universidad Hispanoamericana 2017, p.31).

Investigación exploratoria:, ... es la investigación que se realiza para conocer sobre un tema poco investigado. En cuyo caso, su propósito central es aportar información nueva, sobre todo de tipo descriptiva, sobre la cual otra investigación luego puede profundizar... (p.31).

Investigación descriptiva: ... corresponde a los estudios cuyo fin es presentar detalladamente el fenómeno que está ocurriendo, para que los lectores se formen una idea sobre lo que está ocurriendo... (p.31).

Investigación analítica-interpretativa: busca en primer lugar conocer los factores o las condiciones que propician un problema para luego poder explicar y comprender –en sentido hermenéutico- porque razones, motivos o circunstancias esto ocurre... (p.32).

Investigación causal: se enfoca en conocer las causas que provocan la existencia de un problema, concibiendo el problema como efecto. Es decir, estudia la relación causa-efecto y causas efecto (p.32).

Investigación retrospectiva: cuyo fin es analizar un tema actual, pero basándose sobre todo en fuentes secundarias ya existentes. Este tipo de investigación no es una investigación histórica, como las hacen los historiadores, sino que es un estudio basado en una información que ya existe,

porque ya fue producida, por lo que, la tarea de la investigación es recolectarla, agruparla, categorizarla y analizarla (p.32).

Investigación prospectiva: busca es analizar un fenómeno de actualidad a fin de poder obtener información que permite, predecir, pronosticar y proyectar cual puede ser el comportamiento de dicho fenómeno en el mediano y largo plazo, si la organización no toma algunas decisiones.

La investigación es de tipo **descriptivo**, comprende análisis e interpretación de los datos y con ello someterlo a un análisis para ayudar a la empresa en la toma de decisiones.

3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Primera Mano

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. (Bernal, 2010, p.191).

Además, todos los documentos como tesis de las Universidades que se encuentran en línea y trabajos de investigación de Organizaciones reconocidas (Guía trabajos finales de graduación, Universidad Hispanoamericana 2017, p.35).

En esta investigación se determinaron como fuentes primarias informes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), normativa emitida por el CONASSIF y tesis consultadas en línea.

3.2.2. Segunda Mano

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso) los documentales, los noticieros y los medios de información (Bernal, 2010, p.192).

Para esta investigación, las fuentes secundarias consultadas fueron: libros de texto, revistas, páginas de Internet y lo principal conocimientos adquiridos en la universidad, en el proceso de formación, se toman como una de las fuentes secundarias más valiosas, pues permite analizar y enlazar teorías e instrumentos, evaluando, de esta forma, lo que se da y la posibilidad de ofrecer opciones o que mejoren esa condición.

3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO

Para Fernández et al., (2010) La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Con frecuencia leemos y escuchamos hablar de muestra representativa, muestra al azar, muestra aleatoria, como si con los simples términos se pudiera dar más seriedad a los resultados. En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las muestras —bajo el enfoque cuantitativo— deben ser representativas; por tanto, el uso de este término resulta por demás inútil. Los términos al azar y aleatorio denotan un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de elementos; pero no logran esclarecer tampoco el tipo de muestra y el procedimiento de muestreo (p.175).

Para esta investigación se entrevistó al gerente, Director Financiero y Jefe Área de Riesgos, ya que como se indicó son las personas que tienen relación directa con la información real de la planificación estratégica, por consiguiente, con la toma de decisiones en la empresa, con una entrevista, la cual se incluye en el anexo N°1.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

3.4.1. Selección del instrumento

En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se utilizan unas u otras técnicas (Bernal, 2010, p.192).

Para la observación los instrumentos más utilizados son:

Hoja de observación: Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. Según (Echavarría, 2002), “es un proceso deliberado y sistemático que debe estar orientado por una pregunta o propósito... es necesario conocer el qué, el quién, el cómo y el cuándo se observa” (p.202).

Lista de cotejo: Son instrumentos que forman parte de la técnica de observación, es decir, a través de su aplicación se obtiene información sobre conductas y acontecimientos habituales de los estudiantes y permite conocer aspectos como intereses, actitudes, habilidades, destrezas, etc. Deben ser complementados con instrumentos de otras técnicas.

Bitácora: Actualmente se denomina de esta manera –derivado del cuaderno utilizado en la navegación- a las bitácoras impresas en las que se pueden encontrar descripciones a través de signos, dibujos o descripciones escritas, auditivas y visuales. Su finalidad es obtener un registro de las acciones que han tenido lugar a lo largo de determinada tarea. Así se deja constancia de todos los acontecimientos ocurridos durante la ejecución de la labor, los cambios que hubo que realizar, las fallas, costos, etc. (Real Academia Española).

Cámara: A través de la fotografía es posible contrastar tipologías de información, como analizar formas organizativas de distintos grupos sociales, estudiar cambios secuenciales o procesuales a través del tiempo o analizar situaciones o relaciones entre actores sociales. También es posible descubrir jerarquías o detalles que a simple vista no se perciben, pero que más tarde se observan, luego del análisis de imagen y relaciones entre cada fotografía como un conjunto.

Para la entrevista el instrumento es el cuestionario:

Cuestionario: De acuerdo a (Sampieri, 2010) Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (p.217).

Para la presente investigación se realizará utilizando como instrumento de medición una entrevista, con la que se pretende recolectar la información de manera confiable, válida y objetiva, dado que en la mayoría de las investigaciones es difícil de alcanzar dichas características, las cuales favorecen el análisis en los resultados.

3.5. DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES.

3.5.1 Definición conceptual, operativa e instrumental

La operacionalización de las variables se elabora en tres partes:

Definición conceptual: refiere a la claridad teórica de la variable y se extrae del marco teórico en forma resumida.

Definición operativa: refiere a traducir en indicadores, que permitan la observación directa de la variable; es decir, la observación empírica donde la medición se realiza en aspectos concretos. Se indica con una escala gráfica.

Definición instrumental: se especifican las técnicas e instrumentos por utilizar para la recolección de la información, según las variables abordadas y los resultados esperados, se indican las preguntas que miden los indicadores de las variables.

3.5.2 Variable independiente

Definición Conceptual, Gobierno Corporativo: Conjunto de relaciones entre la administración de la entidad, su Órgano de Dirección, sus propietarios y otras Partes Interesadas, las cuales proveen la estructura para establecer los objetivos de la entidad, la forma y los medios para alcanzarlos y monitorear su cumplimiento. El Gobierno Corporativo define la manera en que se asigna la autoridad y se toman las decisiones corporativas.

3.5.3 Variable dependiente

Definición Conceptual, Toma de decisiones: El proceso de toma de decisiones en negocios es un proceso sistemático para identificar y resolver problemas, hacer preguntas y encontrar respuestas. Las decisiones se toman muchas veces bajo condiciones de incertidumbre. El futuro es incierto y a veces ni siquiera el pasado es fiable.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Establecer los criterios de evaluación del Gobierno Corporativo.

Mediante los artículos 5 y 7, de las actas de las sesiones 1294-2016 y 1295-2016, celebradas el 08 de noviembre de 2016, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), estableció la nueva norma de Gobierno Corporativo. Esta norma es de aplicación a los supervisados por SUGEF, SUGEVAL, SUPEN y SUGESE, la cual comenzó a regir a partir los seis meses posteriores a su publicación en el Diario Oficial La Gaceta; siendo el mismo publicado en el Alcance N° 290D de La Gaceta N° 235 del 7 de diciembre de 2016.

En esta norma se establecen los principios sobre Gobierno Corporativo que deben considerar las entidades incluidas en el alcance de este Reglamento.

Las disposiciones de gobierno corporativo comprendidas en este reglamento son estándares cualitativos que reflejan fielmente las sanas prácticas internacionales, cuya aplicación depende de los atributos particulares de cada entidad y deben ser aplicados respetando, en todo momento, el ordenamiento jurídico que rige para el Sistema Financiero Nacional.

En este mismo documento, se detallan las responsabilidades y deberes que deben de considerar acatar cada entidad en cuanto a lo que se refiere a Gobierno Corporativo que conforma a la entidad.

4.1.1 Órgano de Dirección

Figura 1 Funcionalidad Órgano de Dirección



Fuente: Datos tomados de Echaiz Moreno (junio 2008) la Congestión Empresarial

Esta figura, es el máximo órgano colegiado de la entidad responsable de la organización. Corresponde a la Junta Directiva, Consejo de Administración u órgano equivalente. Aunque legalmente los directores son “administradores”, la Junta Directiva más que un órgano de gestión propiamente dicho, es un órgano de supervisión que orienta la política general de la entidad, controla a los representantes legales y sirve de enlace con los accionistas. Sus actuaciones deben buscar el mejor interés de la sociedad y de todos sus accionistas.

En general, la Junta es responsable de la estrategia, de la gestión de riesgos, de la solidez financiera o solvencia, de la organización interna y estructura de Gobierno Corporativo de la entidad regulada. Delega la administración de las tareas operativas, pero no la responsabilidad y debe rendir

cuentas por la gestión de los recursos y por el seguimiento de las acciones de sus delegados y de los comités.

Según el Reglamento de sobre Gobierno Corporativo, el Órgano de Dirección en cuanto a la estructura organizacional, es el responsable de aprobar la estructura organizacional y funcional de la entidad y proporcionar los recursos necesarios para el cumplimiento de sus responsabilidades. Esto implica, entre otros aspectos, que:

- Revisa que el tamaño y composición de la estructura organizacional está acorde con las necesidades de la entidad y garantiza que el poder no se concentra de manera indebida.
- Define los requisitos personales, académicos, técnicos y de experiencia necesarios para cada uno de los Puestos Claves que conforman la estructura organizacional. Además, establece mecanismos que garanticen la revisión del cumplimiento de estos requisitos en el proceso de contratación del recurso humano y durante la relación de servicio, de manera que la entidad se asegure que sus colaboradores cuentan, en todo momento, con el perfil requerido.
- Aprueba los roles y responsabilidades, la rendición de cuentas y la cadena de delegación (líneas de mando). Además, se asegura que la Alta Gerencia comunique estos aspectos para que sean conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Constituye y establece la conformación de los comités técnicos, unidades y cualquier otra instancia que el Órgano de Dirección considere pertinente para la buena gestión de la entidad y de los Vehículos de Administración de Recursos de Terceros; para ello, los dota de los recursos, independencia, autoridad y jerarquía necesarios para su operación.

Asimismo, sin perjuicio de otras responsabilidades establecidas en el marco legal y reglamentario vigente, el Órgano de Dirección debe:

- Aprobar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos, mediante el desarrollo de un marco estratégico que defina los segmentos de negocio o actividades principales, los retornos esperados y el Apetito de Riesgo; lo cual debe ser comunicado a la organización.
- Aprobar la selección y remoción de los funcionarios de la Alta Gerencia, y de los responsables de los Órganos de Control; asimismo, debe realizar una evaluación periódica de su desempeño.
- Aprobar y supervisar la aplicación de un marco sólido de Gobierno Corporativo.
- Aprobar, el Apetito de Riesgo de la entidad.
- Aprobar y supervisar el cumplimiento de la Declaración de Apetito de Riesgo.
- Aprobar el sistema de incentivos y remuneración de la entidad, asegurando que esté alineado con la cultura y Apetito de Riesgo de la entidad.
- Asegurar que las transacciones con partes vinculadas sean revisadas para evaluar el riesgo y están sujetas a las políticas definidas para evitar o gestionar conflictos de intereses; asimismo, que dichas transacciones son ejecutadas en condiciones iguales a las realizadas con terceros.

- Aprobar las políticas para la gestión de la entidad y emitir políticas para:
 - La relación con Clientes, socios, asociados y otras Partes Interesadas.
 - La relación con proveedores o terceros contratados.
 - Las relaciones intra-grupo.

- Aprobar y supervisar la implementación de procesos de autoevaluación de riesgos de la entidad, las políticas de cumplimiento y el sistema de control interno.

- Ejecutar las responsabilidades y funciones que se atribuyen en el marco normativo específico de su respectivo supervisor.

- Comunicar al supervisor los cambios relevantes en su plan estratégico, en la estructura de propiedad de la entidad y las operaciones con partes vinculadas, en el plazo establecido en normas específicas, o en su defecto, en un plazo no mayor a tres días hábiles posteriores al cambio.

- Asegurar, que la entidad cuente con un sistema de información gerencial, íntegro, confiable y que permita tomar decisiones oportunas y adecuadas.

- Realizar un seguimiento periódico de las recomendaciones que emitan el supervisor, los auditores internos o equivalente y externos.

- Actuar de manera oportuna y proactiva ante las observaciones y requerimientos del supervisor y de los Órganos de Control, promoviendo esta cultura en toda la organización.
- Aprobar planes de contingencia y de continuidad del negocio, incluyendo tecnologías de información, que aseguran su capacidad operativa y que reducen o limitan las pérdidas en caso de una interrupción de sus operaciones.
- Establecer los mecanismos de aprobación requeridos para las desviaciones de la estrategia de gestión de riesgos o de los riesgos tomados en exceso respecto del Apetito de Riesgo declarado.

4.1.2 Comité de Auditoría

La conformación del Comité de Auditoría debe garantizar el ejercicio de un juicio independiente. Todos sus miembros deben poseer las habilidades, conocimientos y experiencia demostrable en el manejo y comprensión de la información financiera, así como en temas de contabilidad y auditoría. Debe ser presidido por un Director Independiente.

No obstante, lo dispuesto en el Artículo 4 de este Reglamento, la constitución del Comité de Auditoría es obligatoria para todas las entidades incluidas en el Artículo 2 de este Reglamento.

El Comité de Auditoría es responsable, entre otros asuntos de:

- El proceso de reporte financiero y de informar al Órgano de Dirección sobre la confiabilidad de los procesos contables y financieros, incluido el sistema de información gerencial.

- La supervisión e interacción con auditores internos y externos.
- Proponer o recomendar al Órgano de Dirección las condiciones de contratación y el nombramiento o revocación de la firma o auditor externo conforme los términos del Reglamento sobre auditores externos aplicable a los sujetos fiscalizados por las superintendencias.
- Revisar y aprobar el programa anual de trabajo de la auditoría interna o equivalente y el alcance y frecuencia de la auditoría externa, de acuerdo con la normativa vigente.
- Vigilar que la Alta Gerencia toma las acciones correctivas necesarias en el momento oportuno para hacer frente a las debilidades de control, el incumplimiento de las políticas, leyes y reglamentos, así como otras situaciones identificadas por los auditores y el supervisor.
- Supervisar el cumplimiento de las políticas y prácticas contables.
- Revisar las evaluaciones y opiniones sobre el diseño y efectividad del gobierno de riesgos y control interno.
- Proponer al Órgano de Dirección, los candidatos para ocupar el cargo de auditor interno, excepto en el caso de las entidades supervisadas que se rigen por lo dispuesto en la Ley General de Control Interno, Ley 8292.
- Dar seguimiento al cumplimiento del programa anual de trabajo de la auditoría Interna o equivalente.

- Revisar la información financiera anual y trimestral antes de su remisión al Órgano de Dirección, de la entidad y del Vehículo de Administración de Recursos de Terceros, poniendo énfasis en cambios contables, estimaciones contables, ajustes importantes como resultado del proceso de auditoría, evaluación de la continuidad del negocio y el cumplimiento de leyes y regulaciones vigentes que afecten a la entidad o al Vehículo de Administración de Recursos de Terceros.
- Revisar y trasladar al Órgano de Dirección, los estados financieros anuales auditados, los informes complementarios, las comunicaciones del auditor externo y demás informes de auditoría externa o interna.

4.1.3 Comité de Riesgos

El Comité de Riesgos debe ser presidido por un Director Independiente, y es responsable de asesorar al Órgano de Dirección en todo lo relacionado con las políticas de gestión de riesgos, la capacidad y el Apetito de Riesgo de la entidad o del Vehículo de Administración de Recursos de Terceros. Asimismo, de supervisar la ejecución de la Declaración de Apetito de Riesgo por parte de la Alta Gerencia, la presentación de informes sobre el estado de la Cultura del Riesgo de la entidad, y la interacción y supervisión con el director de riesgos, o quien asuma este rol.

El Comité de Riesgos es responsable de asesorar al Órgano de Dirección en todo lo relacionado con las políticas de gestión de riesgos, así como respecto de la capacidad y el Apetito de Riesgo de la entidad en relación con los fondos administrados.

Este comité tiene, entre otras, las siguientes funciones:

- Supervisar la ejecución de la Declaración de Apetito de Riesgo por parte de la Alta Gerencia, la presentación de informes sobre el estado de la Cultura del Riesgo de la entidad y la interacción con el director de riesgos, o con quien asuma este rol.
- Proponer el Apetito de Riesgo, así como las políticas de riesgos para cada tipo de fondo administrado, necesarias para cumplir con el apetito de riesgo y los objetivos definidos en el plan estratégico.
- Recibir informes periódicos y oportunos del director de riesgos o quien asuma este rol, así como de las otras áreas o funciones relevantes, sobre el Perfil de Riesgo actual de la entidad, de los límites y métricas establecidas, las desviaciones y los planes de mitigación.
- Proponer para aprobación del Órgano de Dirección de la entidad regulada:
 - Los límites de exposición al riesgo para cada tipo de riesgo identificado.
 - Las estrategias de mitigación de riesgo necesarias.
 - El marco de gestión de riesgos.
- Opinar sobre la designación que efectúe el Órgano de Dirección del director de riesgos o equivalente.
- Informar al Órgano de Dirección y al Comité de Inversiones, al menos trimestralmente, sobre la exposición de los fondos administrados a los distintos riesgos y los potenciales efectos negativos que se podrían producir en la marcha de la entidad regulada por la inobservancia de los límites de exposición previamente establecidos.

- Vigilar el cumplimiento permanente del régimen de inversión aplicable. En caso de incumplimiento, presentar oportunamente un informe al Órgano de Dirección y al Comité de Inversiones sobre el incumplimiento y sus posibles repercusiones.
- Conocer y analizar los informes sobre el cumplimiento del régimen de inversión y la política de riesgos que la unidad o función de riesgos deberá presentar, como mínimo, en forma mensual.

4.1.4 Comité de Inversiones

El Comité de Inversiones deberá proponer, para la aprobación del órgano de dirección, la política de inversión correspondiente a cada fondo administrado.

El Comité de Inversiones desempeñará, al menos, las siguientes funciones:

- Proponer, para discusión y aprobación del Órgano de Dirección, la política de inversiones para la gestión de cada uno de los fondos administrados. Dicha política deberá ser revisada por el Órgano de Dirección, como mínimo, de manera anual.

La política de inversiones deberá incluir, cuando menos, los objetivos y políticas de inversión de la cartera administrada, criterios de diversificación por título, plazo, moneda, emisión y emisor, concentración de emisores y emisión colocada, liquidez y demás que consideren pertinentes, así como los procedimientos y prácticas de inversión. La política y sus revisiones periódicas deberán documentarse en el libro de actas.

- Deberá sesionar, al menos, una vez al mes con el objeto de determinar la estrategia de inversión, la composición de los activos de los fondos gestionados e informar y documentar al Órgano de Dirección de las decisiones tomadas por el Comité.

El Comité de Inversiones de cada entidad deberá establecer los mecanismos necesarios para verificar el cumplimiento de las políticas de inversión dictadas, la sujeción al régimen de inversión previsto y a los límites de riesgos vigentes.

- Aprobar y dar seguimiento a los planes de reducción de riesgos, correspondientes a excesos de inversión, e informar al órgano de dirección una vez autorizado por la Superintendencia.
- Determinar las vinculaciones de la entidad con el grupo financiero o de interés económico o financiero para dar cumplimiento a las prohibiciones establecidas en el artículo 63 de la Ley de Protección al Trabajador.
- El Comité de inversiones no podrá sesionar tres veces, en forma consecutiva, sin la asistencia y participación del miembro externo.

4.1.5 Agrupación de los indicadores

Los indicadores que forman la herramienta han sido agrupados en dos grandes grupos:

- Indicadores de buen gobierno: están orientados a promover determinados comportamientos positivos en el gobierno de las entidades y poder verificarlos.

- Indicadores de transparencia: están orientados a promover que las entidades, además de hacer las cosas bien, rindan cuentas y den información a su base social y al público en general de los aspectos relevantes de su ser y de su hacer.

4.1.6 Aspectos que se definen para cada indicador

Para cada indicador, la herramienta recoge la siguiente información:

- El código identifica de forma única cada indicador. Está formado por dos letras -que indican la pertenencia del indicador al grupo de transparencia (TR) o al de buen gobierno (BG)- y un número. Este código es único para cada indicador de forma que sea fácil hacer referencias a cada uno.
- La definición explica qué va a medir el indicador, en qué consiste, cuál es su contenido.
- La finalidad dice por qué y para qué ese indicador ha sido incorporado a la herramienta, qué se persigue conseguir con su cumplimiento.
- Las fuentes de verificación dicen qué deberá presentar la entidad para acreditar el cumplimiento del indicador en cuestión.
- El valor de referencia dice qué peso tiene ese indicador dentro del bloque del que forma parte. Cada bloque tiene una puntuación sobre 100; el valor de referencia de un indicador nos dice cuál es su valor relativo dentro del bloque.

- El grado de importancia es un campo en el que clasificamos los indicadores en dos categorías:
 - unos son de inexcusable cumplimiento, lo cual significa que el incumplimiento de uno solo de esos indicadores significa que se da por no superado el conjunto del bloque en el que se encuentra;
 - otros indicadores son relevantes, por lo cual no es obligatorio su cumplimiento para superar el bloque, siempre y cuando la suma total de la puntuación del mismo sea igual o superior a 70 puntos y se cumplan los indicadores del punto a).

4.1.7 Calificación global del cumplimiento/incumplimiento de la herramienta

El objetivo de este proceso es determinar, a partir de los criterios desarrollados en este punto, el cumplimiento o no cumplimiento global de la herramienta.

La competencia de asumir o designar instituciones o personas para la realización de esta función recae en la entidad. La persona responsable de desarrollar esta función deberá utilizar como fuente de verificación el informe elaborado por el/la auditor/a con la relación de cumplimientos o incumplimientos de cada uno de los indicadores revisados.

El informe a emitir por el/la calificador/a indicará, para cada bloque, una de las siguientes posibilidades:

- Cumple: para ello deberá haber cumplido todos los indicadores calificados de inexcusable cumplimiento y obtener una puntuación igual o superior a 70 sobre 100 en el conjunto del bloque.

- No Cumple: se da esta valoración en caso de haber incumplido cualquiera de los indicadores cuyo grado de importancia está marcado como de “inexcusable cumplimiento” o haber obtenido una puntuación inferior a 70 sobre 100 en el conjunto del bloque.

4.1.8 INDICADORES DE GESTIÓN

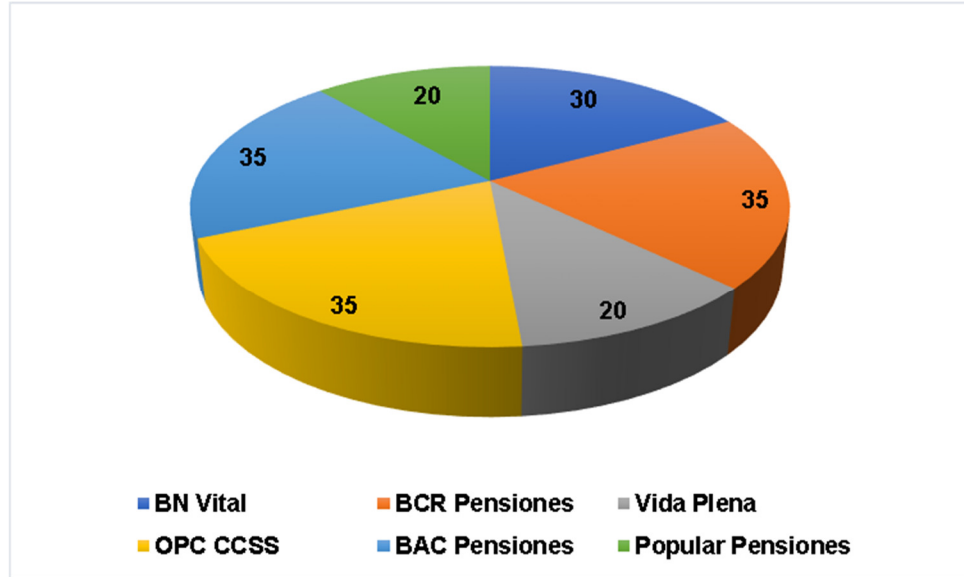
4.1.8.1 Indicadores de Transparencia

Tabla 7: De Transparencia, Bloque 1: Órgano de Gobierno

INDICADORES DE TRANSPARENCIA					
BLOQUE 1: ORGANO DE GOBIERNO (Junta Directiva)					
N°	Definición	Finalidad	Fuente de Información	Valor de referencia	Grado de importancia
TR-1.1	Composición de la Junta Directiva es accesible y a disposición pública (nombre, cargo y descripción de su trayectoria)	Ser proactivos facilitando la información sobre las personas que gobiernan la organización	WEB	30	Inexcusable cumplimiento
TR-1.2	Si más del 40% de miembros de la Junta Directiva ostentan cargos en una misma institución y/o su pertenencia a la misma es reconocida públicamente, se hace pública dicha vinculación (sin detallar los datos personales) * La definición de este indicador aplica independientemente de si son miembros del órgano de gobierno a título personal o bien en representación de la institución a la que pertenecen	En caso de que la organización mantenga vinculaciones con otras instituciones, darlas a conocer	WEB	15	Relevante
TR-1.3	El organigrama y nombres de los principales responsables de la estructura ejecutiva es accesible y está a disposición pública	Facilitar proactivamente la información sobre las personas que gobiernan la organización	WEB	10	Relevante
TR-1.4	Los estatutos son accesibles y están a disposición pública	Dar a conocer el régimen y reglamento básico de la organización	WEB	30	Inexcusable cumplimiento
TR-1.5	Tablas salariales accesibles y a disposición pública. En el caso de que la organización no disponga de personal remunerado, el indicador no aplica	Ser proactivos facilitando la información de las categorías salariales	WEB	10	Inexcusable cumplimiento
TR-1.6	Identificar nominalmente a las personas que componen a la Junta Directiva	Facilitar proactivamente información sobre las personas que gobiernan la organización	WEB	5	Relevante
Valoración Bloque 1:				100	

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 1. Indicador de Transparencia Bloque 1: Junta Directiva



Fuente: Elaboración propia (2017)

En este caso, solamente la BAC Pensiones muestra en su página web la descripción detallada de la trayectoria de cada miembro de la Junta Directiva, mientras que el resto solamente se limitan a mostrar el nombre y el cargo. Pero todas las operadoras de pensiones complementarias detallan en sus páginas webs el nombre y cargo de los miembros de sus Juntas Directivas.

En cuanto al BCR Pensiones y la OPC CCSS, más del 40% de los miembros de la Junta Directiva ostentan cargos también la Junta Directiva del banco y de la CCSS respectivamente.

La operadora de pensiones de BN-Vital es la única entidad que muestra su organigrama a todo el público por medio de su página web.

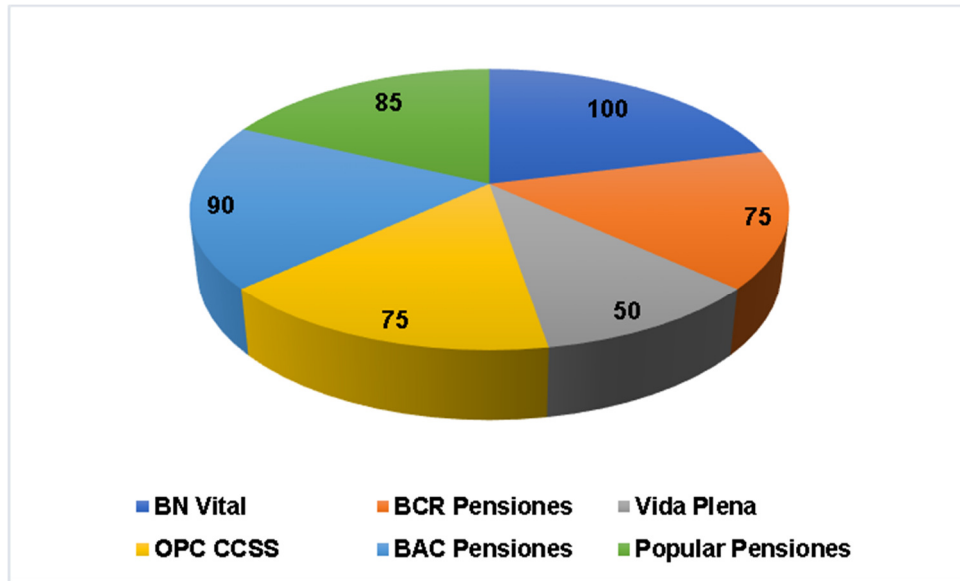
Ninguna de las seis operadoras de pensiones complementarias que funcionan en el país, muestran al público en general dentro sus sitios webs, los estatutos o tablas salariales.

Tabla 8: De Transparencia Bloque 2. Misión, Visión y Valores

INDICADORES DE TRANSPARENCIA					
BLOQUE 2: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES					
N°	Definición	Finalidad	Fuente de Información	Valor de referencia	Grado de importancia
TR-2.1	La Misión es accesible y está a disposición pública	Dar a conocer la razón de ser de la organización	WEB	30	Inexcusable cumplimiento
TR-2.2	La Visión es accesible y está a disposición pública	Dar a conocer la visión de la organización	WEB	20	Relevante
TR-2.3	Los Valores de la organización son accesibles y están a disposición pública	Dar a conocer la identidad de la organización	WEB	25	Relevante
TR-2.4	La información sobre la evolución histórica de la organización es accesible, está a disposición pública y contiene como mínimo año de constitución, motivación, fundadores e hitos	Dar a conocer el origen y la evolución de la organización	WEB	10	Relevante
TR-2.5	Las Recomendaciones Éticas de las entidades y/o otros códigos de conducta (propios o suscritos) son accesibles y están a disposición pública	Dar a conocer los principios éticos y de conducta de la organización	WEB	15	Relevante
Valoración Bloque 2:				100	

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 2: Indicador de Transparencia Bloque 2. Misión, Visión y Valores



Fuente: Elaboración propia (2017).

De acuerdo a lo que se muestra en las páginas webs de cada entidad supervisada por SUPEN (OPC's), todas muestran en la misión y visión que las caracteriza, en cuanto a sus valores, sólo se puede constatar que la operadora Vida Plena no muestra este apartado.

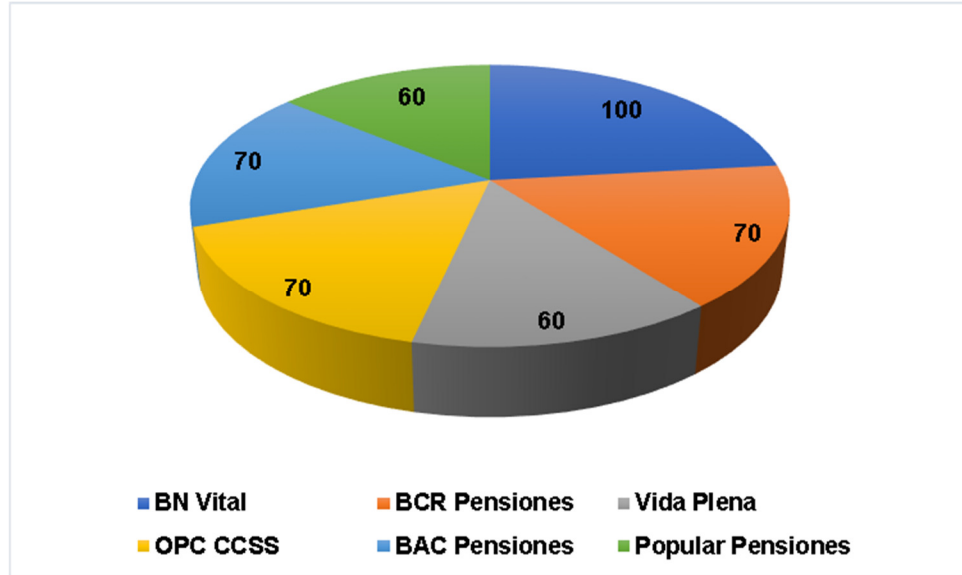
En cuanto a la evolución histórica de la organización, solamente BN Vital y Popular Pensiones, brindan esta información en sus páginas electrónicas. Y en cuanto a la publicación de los Códigos de Conducta, sólo las operadoras de BN Vital y BAC Pensiones, lo mantienen en sus sitios webs.

Tabla 9: De Transparencia Bloque 3. Planificación y Rendición de Cuentas

INDICADORES DE TRANSPARENCIA					
BLOQUE 3: PLANIFICACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS					
N°	Definición	Finalidad	Fuente de Información	Valor de referencia	Grado de importancia
TR-3.1	La planificación estratégica, como mínimo sus líneas generales, es accesible externamente	Dar a conocer los objetivos que la organización se propone cumplir	WEB	30	Relevante
TR-3.2	La Planificación Estratégica es accesible internamente	Dar a conocer los objetivos que la organización se propone cumplir	WEB	20	Relevante
TR-3.3	Las cuentas anuales de la organización (balance situación, cuenta de resultados y memoria económica), auditadas en el caso de las organizaciones que deben pasar auditoría externa obligatoriamente, son accesibles al público en general	Dar a conocer el estado de las cuentas anuales de la organización	WEB	25	Inexcusable cumplimiento
TR-3.4	Se difunde públicamente con carácter anual una memoria de actividades	Informar sobre las actividades y datos económicos (origen y destino de los fondos) de la organización	WEB	10	Inexcusable cumplimiento
TR-3.5	La información citada en el indicador TR 3.3 de los últimos tres años es pública y accesible	Dar a conocer la evolución económica de la organización	WEB	10	Relevante
TR-3.6	La organización pone a disposición pública su política de inversiones financieras	Dar a conocer el compromiso con nuestros donantes de garantizar el mínimo riesgo de nuestras inversiones	WEB	5	Relevante
Valoración Bloque 3:				100	

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 3. Indicador de Transparencia Bloque 3. Planificación y Rendición de Cuentas



Fuente: Elaboración propia (2017).

En cuanto a la divulgación de la Planeación Estratégica, solamente la operadora de BN Vital lo muestra. Pero todas las operadoras de pensiones, lo divulgan hacia todo el personal de la entidad cada vez que es actualizado.

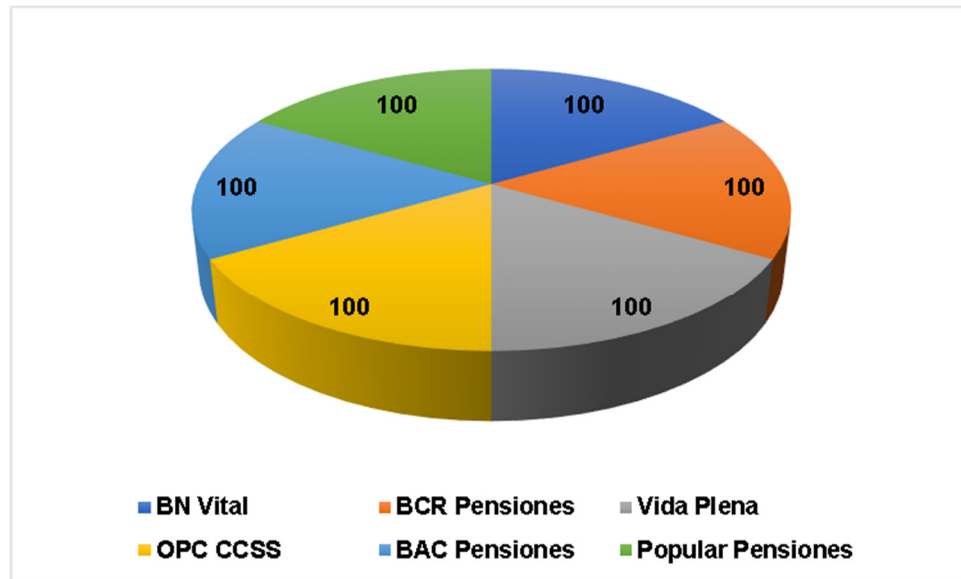
Asimismo, las cuentas anuales de todas las operadoras de pensiones son auditadas por una Auditoría Externa contratada para este fin y, además, se muestra el histórico de los Estados Financieros Auditados y sus respectivas Políticas de Inversión en sus páginas webs.

4.1.8.2 Indicadores de Buen Gobierno

Tabla 10: De Buen Gobierno Bloque 1. Junta Directiva

INDICADORES DE BUEN GOBIERNO					
BLOQUE 1: ORGANO DE GOBIERNO (Junta Directiva)					
N°	Definición	Finalidad	Fuente de Información	Valor de referencia	Grado de importancia
BG-1.1	El número mínimo de miembros del órgano de gobierno es de cinco o más.	Asegurar que la Junta Directiva de organización es suficientemente representativo	Certificado del registro de Fundaciones o Asociaciones o solicitud de inscripción e Informes de Gobierno Corporativo	20	Inexcusable cumplimiento
BG-1.2	La proporción máxima de miembros del órgano de gobierno que mantienen relación de parentesco hasta segundo grado o que son parejas de hecho es del 20%	Evitar que los intereses personales o privados del órgano de gobierno afecten a los de la organización	Declaración individual de los miembros de la Junta Directiva	15	Inexcusable cumplimiento
BG-1.3	El número mínimo de reuniones de la Junta Directiva al año es de dos o más.	Hacer un seguimiento de los avances de la organización y velar por el cumplimiento de la misión y de la estrategia	Actas	15	Relevante
BG-1.4	El 80% de los miembros del órgano de gobierno asiste como mínimo al 50% de reuniones celebradas al año	Hacer un seguimiento de los avances de la organización y velar por el cumplimiento de la misión y de la estrategia	Actas e Informes de Gobierno Corporativo	20	Inexcusable cumplimiento
BG-1.5	Las reelecciones o nuevos nombramientos se realizarán al menos cada dos años.	Asegurar el funcionamiento democrático de la organización	Estatutos y Actas o Informes de Gobierno Corporativo	15	Inexcusable cumplimiento
BG-1.6	Participación de los miembros del Directorio en procesos de capacitación promoción	Asegurar que la Junta Directiva esté capacitada para la toma de decisiones	Plan de capacitaciones y Actas	15	Relevante
Valoración Bloque 1:				100	

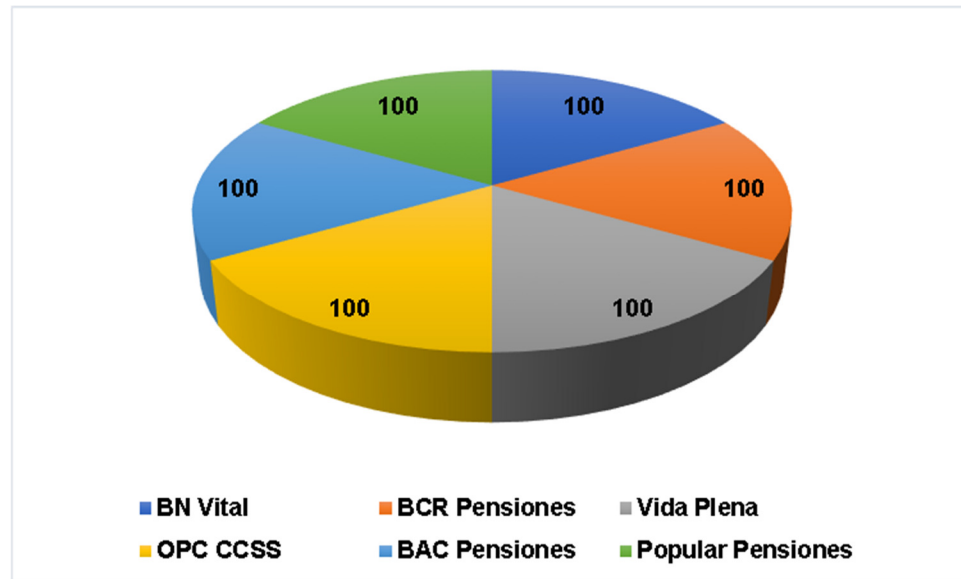
Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 4: Indicador de Buen Gobierno Bloque 1. Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia (2017).

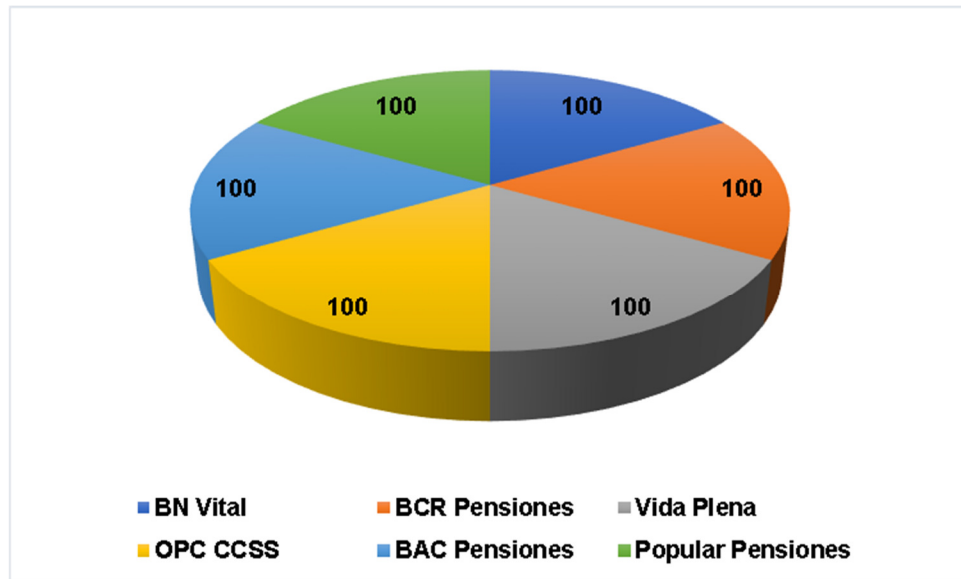
Tabla 11: De Buen Gobierno Bloque 2. Misión, Visión y Valores

INDICADORES DE BUEN GOBIERNO					
BLOQUE 2: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES					
N°	Definición	Finalidad	Fuente de Información	Valor de referencia	Grado de importancia
BG-2.1	Existe una formulación de la Misión de la organización aprobada por el órgano de gobierno	Definir el sentido, enfoque y la razón de ser de la organización en el largo plazo	Acta reunión órgano gobierno en la que se aprueba la Misión o Estatutos	20	Inexcusable cumplimiento
BG-2.2	La Misión se revisará al menos cada tres años. Los términos de referencia para la revisión de la Misión contemplan la participación en el proceso de unarepresentación al menos de los siguientes grupos de interés de la organización: Junta Directiva, personal remunerado y voluntariado y personas beneficiarias.	Definir el sentido, enfoque y la razón de ser de la organización en el largo plazo	a) Acta/s reunión de la Junta Directiva de aprobación de la Misión (para verificar que la Misión se ha revisado durante los últimos 3 años), b) Acta/s de la Junta Directiva de aprobación de los términos de referencia de revisión de la Misión y c) Términos de referencia de revisión de la Misión	15	Relevante
BG-2.3	Existe una formulación de la Visión de la organización aprobada por el órgano de gobierno	Clarificar la declaración de futuro de la organización y su forma de contribuir al mundo que desea construir, adecuando el trabajo a la realidad en la que se desarrolla	Acta reuniónde Junta Directiva en la que se aprueba la Visión	20	Relevante
BG-2.4	La Visión se revisará cada vez que se actualice el plan estratégico. Los términos de referencia de revisión de la Visión contemplan la participación en el proceso de una representación de al menos los siguientes grupos de interés de la organización: Junta Directiva, personal remunerado y voluntariado y personas beneficiarias	Clarificar la declaración de futuro de la organización y su forma de contribuir al mundo que desea construir, adecuando el trabajo a la realidad en la que se desarrolla	a) Acta/s reunión de la Junta Directiva en la/s que se aprueba la Visión o Plan Estratégico vigente aprobado, b) Acta/s de la reunión de la Junta Directiva en la/s que se aprueban los términos de referencia de revisión de la Visión y c) Términos de referencia de revisión de la Visión	15	Relevante
BG-2.5	Existe una formulación de los valores de la organización aprobada por la Junta Directiva	Clarificar los principios y referencias éticas que orientan a la organización	Acta reunión de Junta Directiva o en la que se aprueban los Valores y se describe su proceso de selección	20	Relevante
BG-2.6	Los Valores se revisan al menos cada tres años. Los términos de referencia de revisión de los Valores contemplan la participación en el proceso de una representación al meno de los siguientes grupos de interés de la organización: Junta Directiva, personal remunerado y voluntariado y personas beneficiarias	Clarificar los principios y referencias éticas que orientan a la organización	a) Acta/s reunión de la Junta Directiva de aprobación de la Misión (para verificar que la Misión se ha revisado durante los últimos 3 años), b) Acta/s de la Junta Directiva de aprobación de los términos de referencia de revisión de la Misión y c) Términos de referencia de revisión de la Misión	10	

Gráfico 5: Indicadores de Buen Gobierno Bloque 2. Misión, Visión y Valores**Tabla 12: De Buen Gobierno Bloque 3. Planificación y Evaluación**

INDICADORES DE BUEN GOBIERNO					
BLOQUE 3: PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN					
N°	Definición	Finalidad	Fuente de Información	Valor de referencia	Grado de importancia
BG-3.1	Existencia de una planificación estratégica para el mediano y largo plazo, documentada y aprobada por la Junta Directiva de la entidad según consta en acuerdo, que incluye metas y objetivos para la entidad y para los fondos administrados.	El trabajo de la organización responde a una reflexión y decisión para ordenar los medios a los fines institucionales, asegurando que la organización trabaja con objetivos marcados a medio/largo plazo	Documento planificación estratégica vigente y acta órgano de gobierno en la que se aprueba.	25	Inexcusable cumplimiento
BG-3.2	La planificación estratégica incluye de forma explícita referencias a la misión, visión y valores de la organización y a las Recomendaciones Éticas de la entidad	Asegurar que la planificación estratégica de la organización es coherente con su misión, visión y valores y con las Recomendaciones Éticas de la entidad.	Documento Planificación Estratégica vigente	15	Relevante
BG-3.3	La Planificación Estratégica se concreta en programaciones operativas periódicas que cuentan con la aprobación de la Junta Directiva	Garantizar que las actividades y programas realizados por la organización son coherentes con las líneas marcadas en su planificación estratégica	Acta de reunión órgano de gobierno en la que se aprueban las programaciones operativas	20	Inexcusable cumplimiento
BG-3.4	La planificación estratégica incluye una estimación de los ingresos a conseguir anualmente durante el periodo de aplicación del plan.	Asegurar la viabilidad económica de la planificación estratégica	Documento Planificación Estratégica vigente	15	Relevante
BG-3.5	La Junta Directiva realiza ejercicios de seguimiento y evaluación de las programaciones operativas	Asegurar que se vela por el cumplimiento de la planificación operativa y se realizan los ajustes necesarios	Actas de reuniones de la Junta Directiva en las que consta la aprobación del informe de gestión del año cerrado	25	Inexcusable cumplimiento
Valoración Bloque 3:				100	

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 6: Indicadores de Buen Gobierno Bloque 3. Planificación y Evaluación

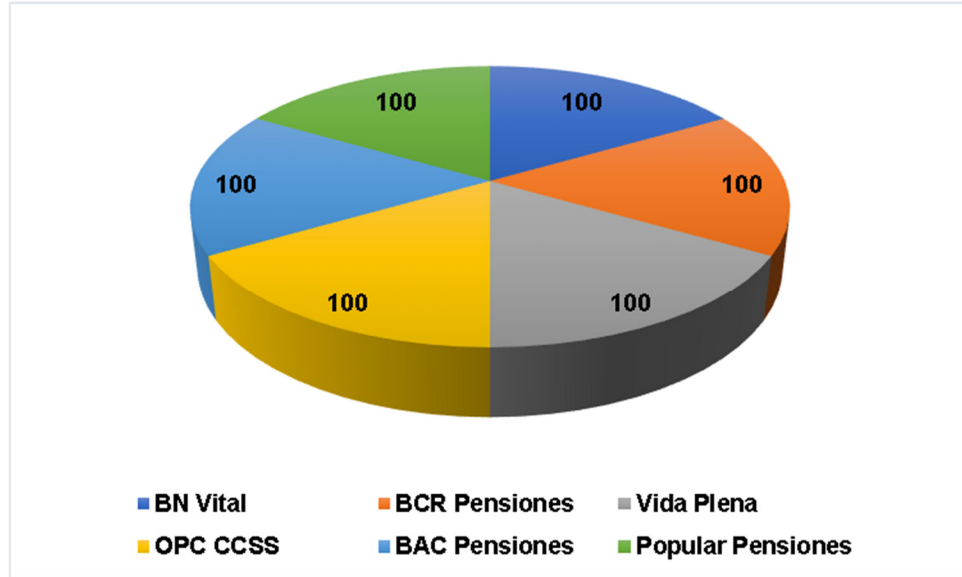
Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 13: De Buen Gobierno Bloque 4. Gestión Económica

INDICADORES DE BUEN GOBIERNO					
BLOQUE 4: GESTIÓN ECONÓMICA					
N°	Definición	Finalidad	Fuente de Información	Valor de referencia	Grado de importancia
BG-4.1	Existe un presupuesto anual de ingresos y gastos aprobado por la Junta Directiva	Asegurar la viabilidad económica de la planificación operativa	Acta reunión en la que se aprueba presupuesto ingresos y gastos	15	Inexcusable cumplimiento
BG-4.2	La Junta Directiva lleva a cabo un seguimiento del presupuesto como mínimo semestralmente	Asegurar que la Junta Directiva conoce el funcionamiento de la organización, comparando los hechos y cifras reales con las proyectadas para mejorar la actuación organizacional	Acta reunión en la que se aprueba el informe de seguimiento del presupuesto	15	Relevante
BG-4.3	Existe una liquidación del presupuesto anual ejecutado, revisada y aprobada por la Junta Directiva	Asegurar que la Junta Directiva conoce el funcionamiento de la organización, comparando los hechos y cifras reales con las proyectadas para corregir o mejorar la actuación organizacional	Acta reunión en la que se aprueba la liquidación del presupuesto	15	Inexcusable cumplimiento
BG-4.4	La Junta Directiva realiza la contratación de una Auditoría Externa para que revisen los Estados Financieros Auditados	Responder a los criterios de transparencia y buena gestión establecidos por la Junta Directiva	Informe de auditoría externa del último ejercicio cerrado	20	Inexcusable cumplimiento
BG-4.5	La organización cuenta con una Política de Inversiones formulada por escrito y aprobada por la Junta Directiva	Compromiso con los afiliados a garantizar el máximo rendimiento de sus aportaciones sin que ello implique un riesgo	Documento de política de inversión y acta reunión en la que se aprueba	20	Relevante
BG-4.6	Se cuenta con un documento en el que se indique la tolerancia y el apetito al riesgo de los Fondos Administrados e Información Financiera	Conocer e indicar los cálculos necesarios para la obtención de las tolerancias necesarias en los fondos administrados e IF	Documento aprobado por la Junta Directiva	15	Relevante
Valoración Bloque 4:				100	

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 7: Indicadores de Buen Gobierno Bloque 4. Gestión Económica



Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se mostró anteriormente, en cuanto al buen funcionamiento del Gobierno Corporativo, se evidencia que las seis operadoras pensiones que operan en el país a la fecha, cumplen rígidamente al menos con estos indicadores, revelando su dominio de la planificación estratégica, seguimiento de la misma y a su gestión financiera.

4.2 Definir la metodología para declarar el nivel de apetito de riesgo según el Gobierno Corporativo.

En el documento llamado Reglamento sobre Gobierno Corporativo, aprobado por el CONASSIF, se establece que la Junta Directiva es responsable de aprobar y mantener una estrategia de gestión de riesgo y políticas asociadas, cerciorándose de su difusión e implementación por las restantes áreas de la organización, además, debe velar por el desarrollo de una Cultura de Riesgo, la formulación de la Declaración de Apetito de Riesgo y la definición de las responsabilidades sobre la gestión y control de riesgos.

Además, debe aprobar y dar seguimiento al Apetito de Riesgo, así como asegurar su alineamiento con los objetivos, la estrategia, el capital, los planes financieros y las prácticas de remuneración e incentivos de la entidad. De acuerdo con las políticas emanadas por el Órgano de Dirección, el Apetito de Riesgo debe ser comunicado por medio de una Declaración de Apetito de Riesgo que es comprendida por las Partes Interesadas pertinentes, entre otros: el propio Órgano de Dirección, la Alta Gerencia, los Órganos de Control y los empleados de la entidad. Dicha Declaración de Apetito de Riesgo debe de estar disponible para el supervisor.

La Declaración de Apetito de Riesgo de la entidad incluye, entre otros:

- Consideraciones cuantitativas y cualitativas.
- El nivel y tipos de riesgo que la entidad o Vehículo de Administración de Recursos de Terceros está dispuesta a asumir con el fin de desarrollar sus actividades o negocios dentro de su Capacidad de Riesgo individual y agregada.

- Límites y consideraciones comerciales u operacionales, de conformidad con la estrategia de negocio o actividades sustantivas.

El Apetito de Riesgo debe comunicarse a toda la entidad para que pueda ser vinculado a la toma de decisiones operativas diarias.

Por lo tanto, a continuación, se presenta una de las metodologías que las operadoras de pensiones podrán utilizar, con el fin de realizar su declaración del apetito al riesgo.

4.2.1 Metodología Apetito al Riesgo

4.2.1.1 Definición de Misión, Visión y Valores

Cada entidad desde su creación define su Misión, que hace referencia a la razón de ser de la empresa, el motivo que incentivó su creación, seguido de una Visión, que contiene la definición de la situación futura que desea alcanzar la empresa, que sea alcanzable con el paso del tiempo, para terminar con la definición de sus Valores, los cuales son factores que se considerarán irrompibles y que deben de cumplir todos los colaboradores de la organización.

A pesar que las Operadora de Pensiones en Costa Rica ya poseen esta filosofía empresarial, es necesaria la revisión y actualización de la misma, con la intención de verificar si es necesaria modificarla o mantenerla, pues de ahí se dará lugar la creación de la estrategia de cada una para lograr sus objetivos.

4.2.1.2 Definición de los Objetivos Estratégicos del Negocio

Estos objetivos estratégicos, son los objetivos planteados por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

En cuanto a las Operadoras de Pensiones de Costa Rica, cada una tiene su propio Plan Estratégico definido, con sus objetivos estratégicos, objetivos tácticos, metas e indicadores, que les permite trabajar para un logro común.

Una opción de cómo se podrían establecer estos objetivos se muestra la siguiente tabla:

Tabla 14: Perspectivas Estratégicas

Perspectiva Financiera	Perspectiva Clientes	Perspectiva Procesos Internos	Perspectiva Crecimiento y Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar la mayor rentabilidad y la menor comisión del mercado para los fondos Régimen Obligatorio de Pensiones y Fondo de Capitalización Laboral. • Gestionar la relación de ingresos y gastos para lograr la Suficiencia Patrimonial, cumpliendo el mandato de operar al costo. • Lograr el menor requerimiento de Capital Mínimo de Funcionamiento, mediante la administración de los riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el saldo administrado de los afiliados en el ROPC. • Retener a los clientes actuales de los fondos administrados. • Mejorar la satisfacción del cliente con respecto a los servicios que brinda la OPC CCSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento de los procesos planteados por medio de una gestión administrativa eficiente y garantizando el establecimiento de controles oportunos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la gestión del capital humano.

Fuente: Elaboración propia (2017).

4.2.1.3 Identificación de los riesgos financieros, legales y operativos

Cada entidad declara los riesgos estratégicos para cada una de las perspectivas. Para cada uno de los objetivos estratégicos, se vinculan los riesgos presentes en los fondos administrados o en Operadora, según corresponda, relacionados con el logro de los objetivos, medido a través de las metas determinadas para cada objetivo.

Se realiza una matriz de Riesgos Estratégicos compuesta por las cuatro perspectivas del Plan Estratégico, que a su vez contienen los Objetivos Estratégicos, los cuales están relacionados con los riesgos asociados de acuerdo con su naturaleza (ya sea fondos administrados o bien la operadora). Para determinar los niveles de tolerancia que la Junta Directiva dispuso a través de las Políticas de Riesgos los cuales determinan valores máximos o mínimos de un determinado indicador. Los diferentes riesgos están administrados a través de los controles específicos mediante políticas y manuales, que intervienen en el monitoreo, administración y mitigación de los riesgos inherentes a cada objetivo estratégico. Los KRI (key risk indicators) son los límites máximos o mínimos de tolerancia a los distintos riesgos aprobados por la Junta Directiva, con una periodicidad determinada, con el fin de determinar si la operadora y los fondos administrados operan dentro de los niveles de riesgos aceptables de acuerdo a las políticas de riesgos determinadas.

Además, se definen los riesgos sistémicos y de mercado donde se identifican todos los riesgos relacionados con variaciones en los precios de los títulos valores, variaciones en las tasas de interés, tanto en dólares como en colones, volatilidades de tipo de cambio, liquidez de los mercados bursátiles, cambio de las calificaciones de riesgos de los títulos valores. Con respecto al riesgo operativo abarca todas aquellas situaciones cuyo origen se da por inobservancias de los procedimientos externos e internos, por procedimientos inadecuados para el negocio, o por fallas en los sistemas de tecnologías

de la información; además en esta categoría están inmersos todos los riesgos que se podrían asumir por la materialización del riesgo operativo, entre estos se podrían mencionar: riesgo legal, riesgo de reputación, riesgo estratégico y gobernanza, entre otros.

4.2.1.4 Probabilidad e Impacto

Para definir la exposición de los fondos ante la materialización del evento de riesgo, se realiza un cruce entre la probabilidad y el impacto, con esta matriz calórica.

Figura 2: Mapa de calor Probabilidad e Impacto

Probabilidad	Alta	M	A	A
	Media	M	M	A
	Baja	B	M	M
		Bajo	Medio	Alto
		Impacto		

Ya realizado el cruce de probabilidad-impacto, se establece una calificación de riesgo para el evento y se establece su proceso de atención o administración, utilizando la siguiente matriz de calificaciones:

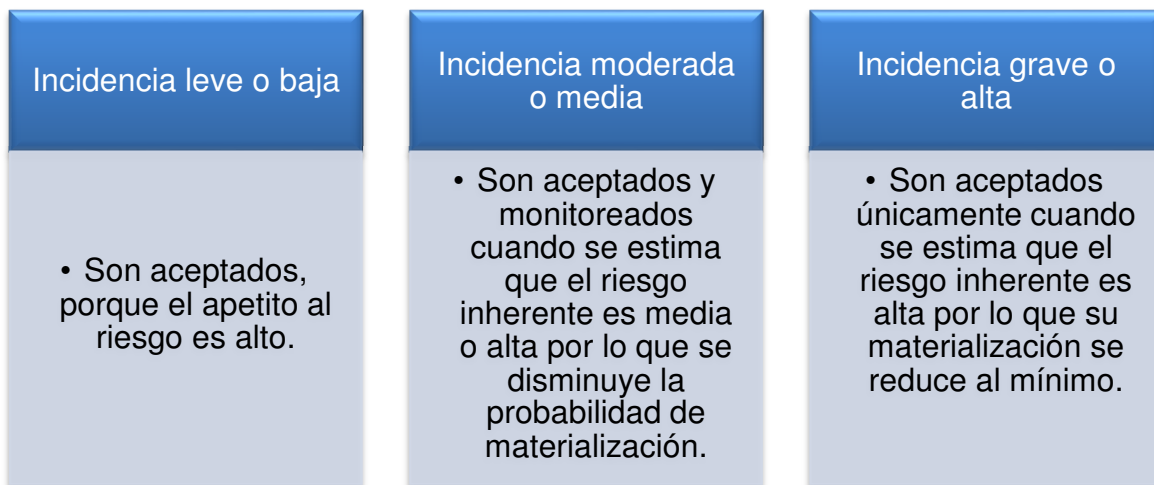
Figura 3: Matriz de Calificaciones

Calificación	Acción	Atención	Gestión
A (Alta)	Evitar Minimizar	Junta Directiva	Se aprueban planes de acción preventivos y/o correctivos y su seguimiento
M (Media)	Mitigar Controlar	Gerencia	Establecimiento de controles y alertas adicionales para la gestión del riesgo
B (Baja)	Monitorear Aceptar	Gerencia	Se gestiona mediante informes periódicos

4.2.1.5 Riesgo Residual

Este tipo de riesgo, se entiende como el riesgo tras haber aplicado medidas de mitigación y/o controles.

De acuerdo al estudio efectuado se podría calificar como:

Figura 4: Tipos de Incidencias del Riesgo Residual

Aquel riesgo que vaya más allá del apetito del riesgo de la entidad, tiene que ser evaluado por el área de riesgos y/o Comité de Riesgos de la Operadora, teniendo en cuenta la capacidad de riesgo. Esos riesgos solo se aceptarán tras aprobación expresa de la Junta Directiva, cuando estén

comprendidos dentro del marco reglamentario de la entidad y contando con las medidas de mitigación pertinentes y adecuadas.

4.2.2 Declaración Apetito al Riesgo

4.2.2.1 Medidas Cuantitativas

Continuando con el uso de las perspectivas del Plan Estratégico mencionadas anteriormente, se establecieron las siguientes medidas cuantitativas:

Tabla 15: Medias Cuantitativas Perspectiva Financiera OE 1

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Objetivos Estratégicos	Riesgos Asociados	KRI (FCL)	KRI (ROPC)
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar la mayor rentabilidad y la menor comisión del mercado para los fondos Régimen Obligatorio de Pensiones y Fondo de Capitalización Laboral. 	Riesgo de Mercado	VAR Precios \leq 0.4% Duración \leq 5.83	VAR Precios \leq 0.5% Duración \leq 6.69
	Riesgo Sistémico	VAR Cambiario \leq 4.15% Índice de Liquidez \leq 4.84%	VAR Cambiario \leq 4.15% Índice de Liquidez \geq 2.40%
	Riesgo Operativo	Nivel de Riesgo TI \leq 16.67% Nivel de Riesgo Operativo \leq 3%	Nivel de Riesgo TI \leq 16.67% Nivel de Riesgo Operativo \leq 3%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 16: Medias Cuantitativas Perspectiva Financiera OE 2

PERSPECTIVA FINANCIERA		
Objetivos Estratégicos	Riesgos Asociados	OPC
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la relación de ingresos y gastos para lograr la Suficiencia Patrimonial, cumpliendo el mandato de operar al costo. 	Riesgo de Mercado	VAR Precios \leq 0.4%
	Riesgo Sistémico	
	Riesgo Operativo	Nivel de Riesgo Operativo \leq 3%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 17: Medias Cuantitativas Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA CLIENTES			
Objetivos Estratégicos	Riesgos Asociados	KRI (FCL)	KRI (ROPC)
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el saldo administrado de los afiliados en el ROPC. • Retener a los clientes actuales de los fondos administrados. • Mejorar la satisfacción del cliente con respecto a los servicios que brinda la OPC CCSS. 	Riesgo Operativo	Riesgo Operativo \leq 3%	Riesgo Operativo \leq 3%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 18: Medias Cuantitativas Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
Objetivos Estratégicos	Riesgos Asociados	KRI OPC
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento de los procesos planteados por medio de una gestión administrativa eficiente y garantizando el establecimiento de controles oportunos. 	Riesgo Operativo	Nota Evaluación de Riesgo Operativo =>90%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 19: Medias Cuantitativas Perspectiva Crecimiento y Desarrollo

PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y DESARROLLO		
Objetivos Estratégicos	Riesgos Asociados	KRI
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la gestión del capital humano. 	Riesgo Operativo (Capital Humano)	Riesgo Operativo <= 3%

Fuente: Elaboración propia (2017).

4.2.2.2 Medidas Cualitativas

Las medidas cualitativas son una declaración de todos aquellos aspectos que la Operadora está dispuesta a asumir, dentro de la administración de los fondos y en lo que debe trabajar para el cumplimiento absoluto de estos. A continuación, se establecen estas medidas:

Tabla 20: Medidas Cualitativas

Declaración Cualitativa
<p>Cumplir en todo momento con las siguientes leyes y regulaciones:</p> <p>Constitución Política</p> <p>Códifgos Código de Trabajo Código Civil Código Notarial Código de Comercio</p> <p>Leyes Ley 8422 Contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito Ley Contra el Hostigamiento Sexual en el empleo y la Docencia Ley 8131 Presupuestos Públicos Ley para la Gestión Integral de Residuos N° 8839 Ley 7558-Ley Orgánica del Banco Central Ley de Regulación del Derecho de Petición. No.9097 Ley de Contratación Administrativa Ley de Administración Pública Ley de Administración Financiera Ley 8204 (Ley sobre estupefacientes) Ley de Protección al Trabajador Ley de certificados, firmas digitales y documentos electrónicos n° Ley de Notificaciones Judiciales Ley 8292 Control Interno</p>

Declaración Cualitativa
<p>Reglamentos</p> <p>Reglamento general 8204</p> <p>Reglamento General de la Ley de Contratación Administrativa</p> <p>Reglamento de Inversiones de Entidades</p> <p>Reglamento sobre apertura y funcionamiento de entidades auto</p> <p>Reglamento de Gobierno Corporativo</p> <p>Reglamento sobre auditores externos</p> <p>Reglamento relativo a la información financiera de entidades, gr</p> <p>Reglamento de uso del SIPP</p> <p>Reglamento para la elaboración de programas de gestión ambie</p> <p>Reglamento para la Gestión Integral de los Residuos Electrónicos</p> <p>Reglamento sobre el manejo de residuos sólidos ordinarios</p> <p>Reglamento sobre Refrendo de las Contrataciones de la Adminis</p> <p>Reglamento de Beneficios del RCI</p> <p>Normativas</p> <p>Normativa contable aplicable a los entes supervisados por SUGEF</p> <p>Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el sector públi</p> <p>Normas técnicas sobre presupuesto público N-1-2012-DC-DFOE</p> <p>Normativa Ley 8204</p> <p>Normas de Control Interno para el Sector Público</p> <p>Manuales</p> <p>Manual de Cuentas Homologado de CONASSIF</p> <p>Manual de Comunicación (SUPEN)</p> <p>Manual de Normas de Control Interno</p> <p>Otros</p> <p>Disposiciones para el retiro del FCL por Quinquenio (SP-A-147)</p> <p>Disposiciones para la aprobación, remisión y publicación del Informe Anual de Gobierno Corporativo (SP-A-135)</p> <p>Reglas del negocio BNV</p> <p>SP-A-181-2015 Reforma al SP-A-141-2010 Disposiciones relativas a las modalidades de pensión para los regímenes</p>

Fortalecer y controlar la gestión de riesgos, alinear los objetivos estratégicos y operativos, con el apetito del riesgo.

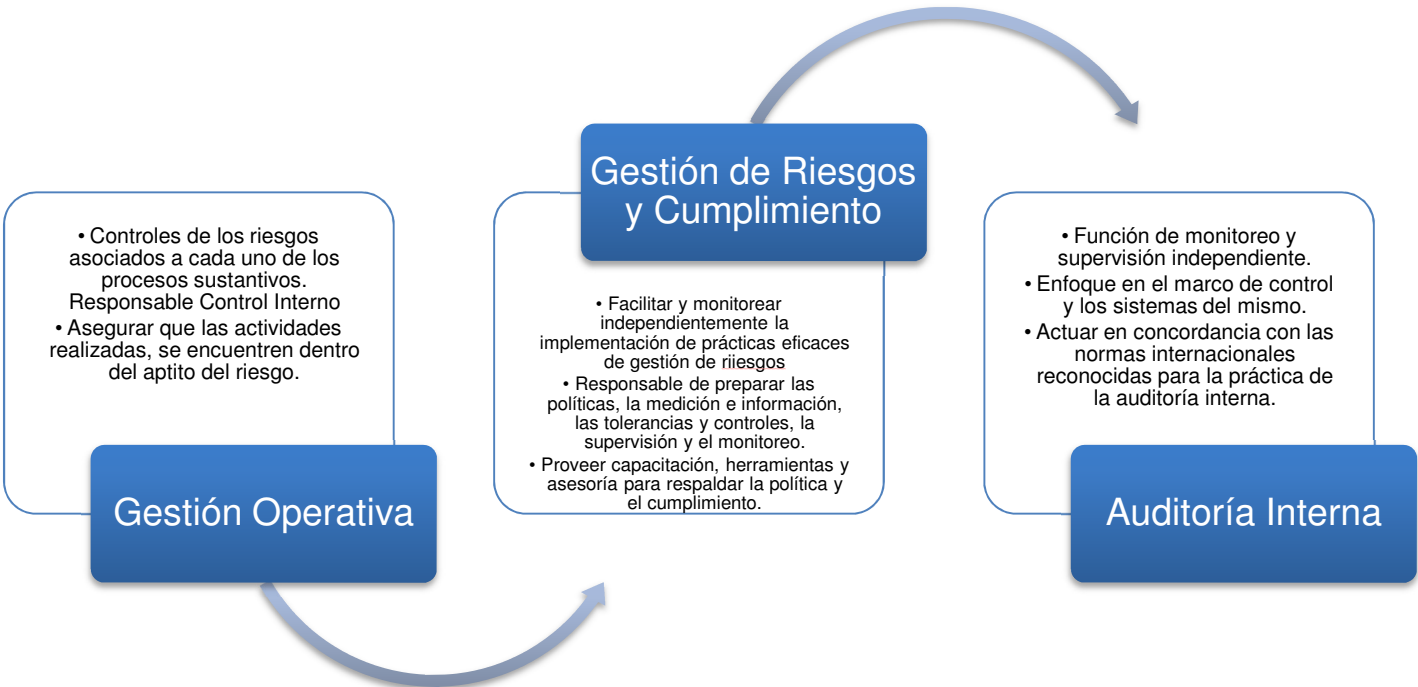
Velar por la reputación de la Operadora, con el fin de cuidar los intereses de los afiliados y accionistas, donde los miembros de Junta Directiva, la Alta Gerencia y colaboradores deben evitar cualquier actividad que pueda dañar la reputación de la institución.

Modelo de negocio que actúe con total transparencia ante los afiliados y los sujetos interesados según los valores y principios establecidos.

4.2.2.3 Líneas de Defensa

Son importantes para el manejo de los riesgos y el cumplimiento del apetito del riesgo:

Figura 5: Líneas de Defensa



4.3 Identificar los mecanismos de medidas mitigatorias para el Gobierno Corporativo.

Existen los mecanismos de Continuidad del Negocio, que funcionan como las medidas mitigadoras, que son para aquellos riesgos en los cuales las probabilidades son bajas pero el impacto es muy alto, por lo que quedarían fuera del apetito del riesgo, entonces las entidades harían ciertas acciones. De acuerdo al estudio efectuado y con las entrevistas realizadas, se identificaron las siguientes medidas mitigatorias:

Tabla 21: Medias Mitigatorias para Riesgos Estratégicos y del Entorno

RIESGOS ESTRATÉGICOS Y DEL ENTORNO	
Riesgos	Mecanismos de control y mitigación
Riesgo país	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de seguridad que garantiza la continuidad y seguridad del negocio, de las personas y activos en los países en los que opera la sociedad, gestionando alertas tempranas (económica, social, política, natural, sanitaria) y mediante Planes de contingencia, emergencia y procedimientos de gestión.
Preción de precios	<ul style="list-style-type: none"> Monitorización de los cambios en aspectos tecnológicos, regulatorios, de mercado, demanda y otros cambios políticos.
Riesgos Fiscales	<ul style="list-style-type: none"> Acciones de información periódica a los órganos de dirección y supervisión de la sociedad sobre el cumplimiento de las buenas prácticas tributarias. Aplicación de la Política Fiscal de la Operadora.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 22: Medias Mitigatorias para Riesgos de Información para la toma de decisiones

RIESGOS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	
Riesgos	Mecanismos de control y mitigación
Riesgos de que la información de tipo financiera no sea fiable o completa	<ul style="list-style-type: none"> • La Dirección financiera realizan diversos controles para asegurar la fiabilidad de la información incluida en el cierre financiero y consolidación. • La Junta Directiva es el encargado de supervisar y aprobar los estados financieros enviados al regulador. Además, se realizan Auditoría Externas Financieras para emitir los Estados Financieros Auditados.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 23: Medias Mitigatorias para Riesgos de Gobierno Corporativo, Ética y Cumplimiento

RIESGOS GOBIERNO CORPORATIVO, ÉTICA Y CUMPLIMIENTO	
Riesgos	Mecanismos de control y mitigación
Riesgos asociados al control del cumplimiento de las Normas de Gobierno Corporativo de la Operadora	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Conducta de la empresa. • Apego a la Ley N° 8204 • Canal de Denuncia, que permite a sus empleados comunicar de forma confidencial las irregularidades de potencial transcendencia

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 24: Medias Mitigatorias para Riesgo de Procesos o Derivados de la propia actividad

RIESGO DE PROCESOS O DERIVADOS DE LA PROPIA ACTIVIDAD	
Riesgos operativos	Mecanismos de control y mitigación
Recepción de documentos para liquidación del FCL o ROPC	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de no contar con los sistemas informáticos para el ingreso de la información, se recibe la documentación manualmente, utilizando los formularios y versiones establecidos por la Operadora.
Revisión de requisitos para liquidar	<ul style="list-style-type: none"> • Se asigna al menos a un funcionario del área para que revise detalladamente la documentación recibida.
Gerar información	<ul style="list-style-type: none"> • Trasladarse al sitio alternativo habilitado para estas gestiones.
Riesgos de seguridad de la información, incluidos los ciberataques	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Seguridad de la Información: copias de seguridad, seguridad de acceso físico al Centro de Procesamiento de Datos, seguridad de acceso lógico tanto interno como externo, controles relativos al mantenimiento e implementación de aplicaciones informáticas controles relativos a la Segregación de funciones.
Riesgos susceptibles de aseguramiento con terceros	<ul style="list-style-type: none"> • Pólizas de seguros. • Certificados externos; ISO 9001, INTE 30-01-01-08
Riesgos por seguridad del edificio	<ul style="list-style-type: none"> • Trasladarse al sitio alternativo habilitado para estas gestiones. • Realizar las actividades diarias por VPN o Teletrabajo
Riesgos Financieros	
Riesgo de tasas de interés según el modelo de duración, VAR precios o Riesgo Sistémico por Inflación o Tasas de Interés	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la posición del indicador: se mantiene la alerta en el indicador con el compromiso que el mismo no se incremente. • Mediante la gestión de los activos: se realiza la gestión de activos con el fin de mitigar la alerta en este indicador. • Mediante la gestión de coberturas: Cuando se cumpla con toda la normativa que implica poder ejecutar derivados financieros, se podrán utilizar los forwards, opciones o swaps para cubrir el riesgo de variaciones en las tasas de interés. La utilización de estos instrumentos debe justificarse técnica o fundamentalmente por el Área de Inversiones, para posteriormente ser aprobada por la dirección financiera administrativa, gerencia general y conocida por el Comité de Inversiones.
Riesgo Cambiario o Riesgo Sistémico por Tipo de Cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la posición del indicador: se mantiene la alerta en el indicador con el compromiso que el mismo no se incremente. • Mediante la gestión de los activos en moneda extranjera: se realiza la gestión de activos con el fin de mitigar la alerta en este indicador. • Mediante la gestión de coberturas: Cuando se cumpla con toda la normativa que implica poder ejecutar derivados financieros, se podrán utilizar los forwards, opciones o swaps para cubrir el riesgo de variaciones en las tasas de interés. La utilización de estos instrumentos debe justificarse técnica o fundamentalmente por el Área de Inversiones, para posteriormente ser aprobada por la dirección financiera administrativa, gerencia general y conocida por el Comité de Inversiones.
Riesgo Liquidez o Riesgo Sistémico por Desempleo	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la posición del indicador: se mantiene la alerta en el indicador con el compromiso que el mismo no se incremente. • Mediante la gestión de los activos: se realiza la gestión de activos con el fin de mitigar la alerta en este indicador.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De manera general, sin dudar, la materia de Gobierno Corporativo ha venido con un auge en los últimos años, pues es un concepto que viene a tratar de indicar el paso a seguir o bien, las mejores sanas prácticas para poder dirigir una empresa, ya sea pública o privada, esto a través de pilares o principios. Se podría concluir que este término implica un correcto manejo de temas, como: gestión de riesgos, estructura organizativa y asignación de funciones y responsabilidades, transparencia de la información, rendición de cuentas, manejo de conflictos de interés, entre otros puntos, esto para poder realizar una adecuada gestión, dirección y control de cualquier empresa.

Además, resulta necesario destacar que la normativa sobre gobernanza corporativa debe garantizar la transparencia, estabilidad y el correcto funcionamiento de las empresas, sin embargo; no debe obstaculizar el adecuado desarrollo de las mismas y sus mercados, ni siquiera su ámbito de acción y competencia. Siempre será necesario que exista un balance entre las exigencias legales y la posibilidad de cada operadora de pensiones de crear procesos y modelos propios, alineados a los requerimientos nacionales como internacionales.

En cuanto al tema de establecer los criterios de evaluación del Gobierno Corporativo, se logró determinar que, si bien es cierto que la adhesión a lineamientos, principios y políticas sobre prácticas de buen gobierno corporativo es voluntaria, se ha podido constatar que en virtud de esto las operadoras de pensiones han venido implementando su normativa, en este sentido las entidades vienen implementando los lineamientos, principios y políticas sobre las mejores Prácticas de un buen Gobierno Corporativo y aunque aún falta mucho camino que recorrer, han adoptados estas sanas prácticas de una manera positiva, brindando más confianza y solidez en su gestión en cuanto a la mejor toma de decisiones que puedan realizar.

La evaluación del gobierno corporativo en las operadoras de pensiones puede ser un ejercicio subjetivo, sin embargo, es parte importante del proceso de clasificación de riesgos. Esto porque un gobierno corporativo fuerte provee a las operadoras de pensiones un directorio y alta administración que permite añadir valor económico, aumentando la probabilidad que la empresa sea saludable financieramente en el largo plazo o bien acorde plan estratégico planteado. Además, puede reducir costos derivados de un mal gobierno. Desde la perspectiva basada en riesgos, existe una correlación entre el nivel de gobierno corporativo y el nivel de credibilidad que una clasificadora de riesgo puede asignar a un directorio de hacer lo que dice que hará (respecto a la estrategia en el futuro, la entrega de resultados futuros, la mantención de ciertos indicadores de endeudamiento dentro de ciertos rangos, etc.).

Con respecto al tema del apetito al riesgo y la creación de una metodología para que las operadoras de pensiones declaren su apetito al riesgo, se concluye que la principal evolución ha sido que el apetito al riesgo y su marco no se encasillan únicamente en el control de los riesgos asumidos por la entidad, sino que da un paso más, introduciendo el riesgo de forma activa en la gestión del negocio.

Este nuevo sistema aporta el punto de vista del riesgo que asume la entidad enriqueciendo la planificación de su actividad a medio y largo plazo, y facilitando que la planificación de la estrategia sea coherente con la definición del riesgo que se ha considerado asumible.

Dentro del apetito al riesgo se pueden diferenciar un conjunto de aspectos cuantitativos, como son la identificación y medición de riesgo, los modelos de cálculo o las métricas; y, un conjunto de aspectos

cualitativos, como el gobierno y la organización, la distribución de responsabilidades o la cultura de riesgo.

La declaración del apetito al riesgo es una característica particular de cada entidad, una información que las entidades no están interesadas en compartir debido a su carácter estratégico. La definición del apetito de riesgo es una cuestión de Gobierno Corporativo. Implica en primer lugar, que la Junta Directiva se asegure que el modelo de tres líneas de defensa está bien estructurado. Esto es clave ya que las Unidades de Riesgos definen lineamientos de gestión que se deben aceptar y gestionar. En adición, las de Auditoría Interna deben someter los insumos y métodos que utilizó la Unidad de Riesgos para discutir con la Administración las propuestas de límites, apetito y tolerancia que finalmente aprueba la Junta Directiva. Esto lleva a la necesidad de asegurar que las políticas de Gobierno Corporativo establezcan elementos que sean determinantes para asegurar que las políticas de riesgos son las apropiadas con base en la capacidad, perfiles, apetito y tolerancia de riesgos que corresponden a la institución.

La Junta Directiva, la Administración y las Unidades de Riesgos tienen el reto de estar muy pendientes de riesgos emergentes en la industria de las pensiones complementarias. El auge de las nuevas tecnologías y las oportunidades y amenazas que ésta pueda traer consigo, los cambios en las expectativas de clientes y partes interesadas, el ambiente cambiante de las regulaciones, y la capacidad para mantenerse en el desempeño esperado o recuperarse del fracaso; representan elementos que condicionan la capacidad de riesgos, la forma como se establecen objetivos estratégicos y se define a partir de allí el apetito al riesgo.

A raíz de lo anterior, es por ello que resulta de gran importancia el establecer mecanismos mitigatorios del Gobierno Corporativo en cuanto a los riesgos altos que pueden identificar al definir el apetito al riesgo. Pues un plan de contingencia o continuidad del negocio, llega a cubrir aspectos

críticos y básicos de la actividad de la empresa, es esencial para continuar con las actividades del negocio en caso de una falla o interrupción de sus actividades.

Al establecer medidas mitigatorias se pueden amortiguar y minimizar los efectos de la contingencia críticos, operativos y financieros, reduciendo el tiempo en la recuperación de la información, restaurando los procesos operacionales clave de sus recursos y servicios de TI, ocasionadas por fallas, desastres naturales, siniestros, entre otros. El poder anticiparse es la clave de un manejo efectivo de las contingencias, pero esto ocurre solamente al realizar un análisis exhaustivo para poder identificarlas previamente. Una visión estratégica inteligente prevé también las contingencias positivas, es decir, las que de ocurrir pueden beneficiar a la organización. La planeación de contingencias reduce los riesgos, la improvisación y hace ver a los líderes de las instituciones como personas altamente efectivas.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda seguir la normativa aplicable en cuanto al tema de Gobierno Corporativo existente en el país. Esto como prevención y gestión de conflictos de intereses, en la transparencia y rendición de cuentas, en la gestión de riesgos y en los aspectos formales de organización y asignación de funciones y responsabilidades, esto para facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los órganos de dirección y de la Alta Gerencia.
- Se recomienda seguir las guías emitidas por la OCDE para ayudar a las empresas a promover la adopción de prácticas adecuadas de gobierno corporativo. Lo anterior, ya que estas guías desarrollan aspectos sobre los cuales se ha mantenido un amplio debate del cual se han derivado requerimientos y aplicaciones prácticas en procura de un modelo de gobierno corporativo adecuado, robusto y proactivo.
- Se recomienda que las entidades puedan crear instrumentos propios y medibles de supervisión, para evaluar el gobierno corporativo de las entidades, mediante evaluaciones integrales y la interacción periódica con el Órgano de dirección y la Alta gerencia, y exijan las mejoras y medidas correctivas necesarias. Esto sin confiarse de que el algún ente supervisor está periódicamente evaluándolos en esos mismos aspectos y así poder fortalecer su nivel de riesgo y detectar debilidades que propicien la estabilidad de la organización.
- Se recomienda tener mantener una estrategia de gestión de riesgo y políticas asociadas, cerciorándose de su difusión e implementación por las restantes áreas de la organización, además, debe velar por el desarrollo de una Cultura de Riesgo, la formulación de la Declaración de Apetito de Riesgo y la definición de las responsabilidades sobre la gestión y control de riesgos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Nombre de la propuesta

Plan para poder evaluar el trabajo y buen funcionamiento del Gobierno Corporativo en las Operadoras de Pensiones en Costa Rica para el 2017.

6.2. Antecedentes

- Para el año 1995, se crea la Superintendencia de Pensiones, para regular y fiscalizar el régimen de capitalización individual, constituido por las Operadora de Pensiones
- El 18 de febrero del año 2000, se publica la Ley de Protección al Trabajador (LPT). Además, se presentan las grandes novedades de la ley: el Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias (ROPC), así como el Fondo de Capitalización Laboral (FCL).
- En mayo del 2001, el Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE) de la CCSS inició la distribución de los recursos de los fondos obligatorios a las operadoras. Así se inició el aporte de los trabajadores y de los patronos para el FCL y el ROPC, según lo establecido en la LPT.
- La Superintendencia autoriza a las operadoras a administrar fondos complementarios de pensiones de instituciones públicas en el año 2009.
- En el literal B), de los artículos 16 y 5, de las actas de las sesiones 787-2009 y 788-2009, celebradas el 19 de junio del 2009, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero aprueba por primera vez el Reglamento de Gobierno Corporativo. Publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 129 del 6 de julio del 2009.
- El 08 de noviembre del 2016, el CONASSIF aprueba el nuevo Reglamento sobre Gobierno Corporativo, el cual entró en vigencia a partir de junio del 2017.

6.3. Objetivo general

Utilizar una adecuada herramienta de evaluación del Gobierno Corporativo para así lograr colaborar con la toma de decisiones en las Operadoras de Pensiones en Costa Rica, con el fin de poder fortalecer los órganos de dirección y control, para así promover la transparencia y efectividad de gestión.

6.3.1. Objetivos específicos

- Crear una guía de supervisión para la evaluación de los Cuerpos Colegiados.
- Considerar el uso de la metodología para declarar el apetito al riesgo.

6.4. Desarrollo de la propuesta

- ❖ Ante la importancia que tiene el funcionamiento de los Gobiernos Corporativos en las tomas de decisiones en las Operadoras de Pensiones, se desarrolla la siguiente propuesta para poder definir pautas de evaluación que ayuden al desarrollo de inspecciones acordes a las necesidades de cada entidad.

Junta Directiva		
El buen funcionamiento de la Junta Directiva es fundamental para el adecuado desempeño de la institución. En este sentido se deberán analizar los aspectos que se señalan a continuación:		
Tamaño	Sí	No
• Revisar los estatutos para analizar aspectos tales como el número de directores, posibles restricciones, edad de retiro, calificación del presidente y proceso de nominación.		
• Analizar las hojas de vida de los Directores Independientes y no Ejecutivos.		
• Realizar entrevistas con los miembros citados en el párrafo anterior para entender si cumplen adecuadamente con su rol.		
Composición	Sí	No
• Los directores tomados en conjunto se complementan en sus conocimientos y experiencia, abarcando en forma global conocimientos del negocio, finanzas, contabilidad, gestión y auditoría.		
• Existen influencias, intereses personales o políticos que afecten el proceso de discusión o de tomas de decisiones del Directorio o de alguno de los Directores.		
• El Presidente de la Junta Directiva no es el Gerente General de la Institución.		
• El Directorio tiene equilibrio entre directores ejecutivos, no ejecutivos e independientes. Se debe identificar cada clase de Director y verificar que cumplan con su condición. En el caso de los no ejecutivos, se debe verificar que no son, ni han sido recientemente funcionarios de la entidad.		

Los de la Junta Directiva deben demostrar integridad y estándares de ética elevados, además, de un historial comprobado de buen juicio en materia de negocios, además de conocimiento con respecto a controles y Gobierno Corporativo. Deben ser capaces de cuestionar y objetar a la gerencia sin preocuparse por lo que esto implique. En adición a esto, el rango de capacidades y experiencia necesarias varía con la naturaleza y el tamaño de la entidad, así como con los tipos de actividades que emprende. Las capacidades podrían incluir conocimientos de derecho, finanzas, administración,

recursos humanos, contabilidad, auditoría, créditos, gestión de riesgos, mercadeo, tecnología y operaciones, o diferentes sectores de actividad de la economía.

Para realizar estas revisiones, deben analizarse:

- Los procedimientos de selección de sus miembros.
- Las hojas de vida de sus miembros.
- Las actas del Directorio y sus Comités.
- Entrevistas con sus miembros, sobre todo con el presidente y los miembros independientes.

Funcionamiento de la Junta Directiva	Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si el número de sesiones corresponde con las necesidades de la institución. Un número muy bajo, puede indicar la falta de compromiso del Directorio. Un número muy alto, puede indicar que el Directorio está resolviendo temas de gestión. Además, se debe valorar si el número de reuniones es un elemento que pesa en la compensación de los miembros del Directorio. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la independencia de la Junta, verificar si existen reuniones donde sólo participan miembros externos. Esto podrá verse reforzado con la contratación de asesores externos en aquellas materias donde los miembros internos no son competentes. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el grado de interacción entre la Alta Gerencia y los miembros de la Junta fuera de las reuniones regulares para valorar la información que recibe el Directorio y la incidencia de éste y la Gerencia. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar si en las políticas y procedimientos para seleccionar nuevos miembros o ratificar a los existentes, se establecen requisitos mínimos para ser Director. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si se cuenta con un plan de sucesión para el Directorio, que incorpore una rotación gradual de sus miembros. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar las políticas y prácticas para la reelección de los Miembros del Consejo, incluir los requisitos mínimos de asistencia, desempeño y compromiso. <p>Para lo anterior, es necesario revisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Las actas y reglamento de funcionamiento de Directorio y Comités. ■ Las políticas y procedimientos para designar Directores. ■ El plan de sucesión. ■ La información recibida para preparación de la Junta. ■ La evaluación del Gobierno Corporativo realizada por la entidad. ■ La autoevaluación de la Junta. ■ Las entrevistas con los miembros de la Junta y de la Alta Gerencia. 		

Responsabilidades	Sí	No
• Aprobación de los objetivos de negocios y la tolerancia al riesgo asociada.		
• Evaluación y aprobación de las estrategias y planes de negocios de la entidad, así como el monitoreo y comparación regular del progreso con las mismas.		
• El monitoreo regular del desempeño comparado con las estrategias y planes proporciona una oportunidad para que la Junta evalúe su idoneidad y confirme la efectividad con que la Gerencia los implementa. La naturaleza y frecuencia de la revisión dependerían de las circunstancias de la entidad, incluyendo: estabilidad del entorno operacional; naturaleza y complejidad de las estrategias; el desempeño de la entidad; así como la experiencia y profundidad de conocimiento por parte de la Alta Gerencia.		
• Verificar que el plan estratégico incluya los principales capítulos, tales como misión, visión, objetivos estratégicos, metas cuantificables.		

Para los Comités:

Debe quedar claro que el trabajo de los comités no releva a la Junta Directiva de su responsabilidad y su obligación de realizar un seguimiento del trabajo de aquellos.

La composición de un Comité debe considerar habilidades, experiencia, atributos y nivel de compromiso necesario por parte de los Miembros para cumplir con las responsabilidades asignadas a éste.

Periódicamente, el Directorio debe revisar la efectividad de la estructura, mandatos y composición de sus Comités. Se debe plantear además la rotación de los Miembros del Directorio en los diferentes Comités. Esto le amplía los conocimientos al Directorio e introduce otra visión dentro del trabajo. En relación con cada Comité se deberá verificar que:

Comités		
	Sí	No
• Existencia de rotación de los miembros del Comité.		
• Verificar que cumplan con sus objetivos, de acuerdo con la normativa.		
• Existan miembros con las capacidades necesarias para desempeñar el puesto (conocimientos de contabilidad, auditoría, finanzas, etc.).		
• Se rote de manera periódica a sus miembros, incluido el Presidente.		
• El número de sesiones y los temas tratados sean los adecuados y se les permita evaluar los aspectos principales de acuerdo a la razón de ser de cada Comité.		

Además, deberá asegurarse que las sesiones tengan una frecuencia adecuada y que las actas reflejen apropiadamente las deliberaciones y toma de decisiones.

- ❖ Con respecto al tratamiento del apetito al riesgo, se propone utilizar como herramienta la Metodología de declaración del apetito al riesgo que se definió, ya que la misma se realizó en función de la razón de ser cada Operadora y tomando en consideración todas la normativa de inversión y riesgos aplicables en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (2010 ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Caja Costarricense de Seguro Social. (Sesión N° 7950 y 7952, celebradas el 21 y el 28 de abril del año 2005.). *Reglamento del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte* . San José, Costa Rica.
- Código de Trabajo*. (23 de agosto de 1943). San José, Costa Rica.
- CONASSIF. (2012). Reglamento de Gobierno Corporativo.
- CONASSIF. (2016). Reglamento sobre Gobierno Corporativo.
- Diario Oficial La Gaceta. (Alcace 24, La Gaceta 124 del 01 de julio de 1993). *Ley Orgánica del Poder Judicial*. San José, Costa Rica.
- Diario Oficial La Gaceta, San José, Costa Rica. (18 de febrero del 2000). *Ley N° 7983 Ley de Protección al Trabajador*.
- Echavarría, R. B. (2002). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo* . San José: EUNED.
- Echavarría, R. B. (2013). *Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo* (Vol. 2 reimp.). San José: EUNED.
- FIAP. (Junio de 2010). Notas de Pensiones N° 1 Gobiernos Corporativos. *Notas de Pensiones* .
- Galdós, G. (s f.) *Toma de decisiones, elecciones acertadas para el éxito personal*. Perú: ECOE Ediciones.
- Gómez Bastar, S. (2008). *Metodología de la Investigación* (Primera Edición ed.). México: Red Tercer Milenio.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S. A.,
- La Gaceta. (18 de Agosto de 1995). Ley del Régimen Privado de Pensiones Complementarias N° 7523. *Alcance 11, Gaceta 35*, pág. 3.
- OCDE. (2005).
- Pension Trends. (23 de Febrero de 2009). Gobierno Corporativo y Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) Caso Chileno.
- Robles Cordero, E. (2015). *15 años de la Ley de Protección al Trabajador* (1° ed ed.). San José, Costa Rica: Litografía e Imprenta LIL.

- Saaty, T. L. (2014). *Toma de decisiones para líderes: el proceso analítico jerárquico la toma de decisiones en un mundo complejo*. Pittsburg: RWS Publications.
- Universidad Hispanoamericana. (2017). *Guía, Trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales y otras carreras*. San José, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

GLOSARIO

Alta Gerencia: Es la responsable del proceso de planeamiento, organización, dirección y control de los recursos organizacionales para el logro de los objetivos establecidos por el Órgano de Dirección. Según la estructura organizativa de la entidad o del Vehículo de Administración de Recursos de Terceros, incluye a los empleados o funcionarios que, por su función, cargo o posición, intervienen o tienen la posibilidad de intervenir en la toma de decisiones importantes dentro de la entidad.

CONASSIF: Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.

Gobierno Corporativo: Conjunto de relaciones entre la administración de la entidad, su Órgano de Dirección, sus propietarios y otras Partes Interesadas, las cuales proveen la estructura para establecer los objetivos de la entidad, la forma y los medios para alcanzarlos y monitorear su cumplimiento. El Gobierno Corporativo define la manera en que se asigna la autoridad y se toman las decisiones corporativas.

OPC: Operadoras de Pensiones Complementarias.

SUPEN: Superintendencia de Pensiones.

ROP: Régimen Obligatorio de Pensiones.

FCL: Fondo de Capitalización Individual.

JUPEMA: Junta de Pensiones del Magisterio Nacional.

SICERE: Sistema Centralizado de Recaudación.

RNC: Régimen No Contributivo.

Apetito de Riesgo: El nivel y los tipos de riesgos que una entidad o grupo o conglomerado financiero está dispuesto a asumir, que han sido aprobados por el Órgano de Dirección con antelación y dentro de su Capacidad de Riesgo, para alcanzar sus objetivos estratégicos y plan de negocio.

Capacidad de Riesgo: Nivel máximo de riesgo que una entidad es capaz de asumir en función de su gestión integral de riesgos, medidas de control, limitaciones regulatorias, base de capital u otras variables de acuerdo con sus características.

Cultura de Riesgo: Normas, actitudes y comportamientos de una entidad relacionados con el riesgo y las decisiones sobre la forma de gestionarlos y controlarlos.

Deber de Cuidado: Deber de actuar de manera informada y prudente en la toma de decisiones relacionadas con la entidad y los recursos que se administran; es decir, la obligación de abordar los asuntos de la entidad y de los recursos administrados de la misma manera que una "persona prudente" abordaría sus propios asuntos.

Deber de Lealtad: Deber de actuar en el interés de los clientes, de la entidad y de sus propietarios.

Declaración de Apetito de Riesgo: La articulación por escrito del nivel y tipos de riesgo que una entidad o Vehículo de Administración de Recursos de Terceros acepta o evita, con el fin de alcanzar sus objetivos. Incluye medidas cuantitativas expresadas en relación con los ingresos, el capital,

medidas de riesgo, liquidez y otras mediciones pertinentes, según proceda. También incluye declaraciones cualitativas para hacer frente a los riesgos de reputación y de conducta, así como de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, entre otras.

Director Independiente: Miembro del Órgano de Dirección que no tiene ninguna responsabilidad de gestión o asesoría en la entidad o su grupo o conglomerado financiero y además no está bajo ninguna otra influencia, interna o externa, que pueda impedir el ejercicio de su juicio objetivo.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista



Universidad Hispanoamericana

Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia

La presente entrevista tiene como fin recabar información sobre Gobierno Corporativo, para conocer su percepción con respecto a esta temática. La información que nos suministre será totalmente confidencial y será usada solo para análisis a nivel general de la información le agradecemos su tiempo para completar la información.

Favor marcar con una (x) la opción que desee. Si tiene alguna consulta, favor remitirla de inmediato a la persona que le envió el cuestionario. Agradecemos su colaboración.

1. ¿Cómo considera usted la conformación de la Junta Directiva y los Comités de Apoyo?
2. ¿Cree necesaria que la información de cada miembro de los Cuerpos Colegiados esté disponible para todo público en algún sitio web de la entidad?
3. Se tiene algún documento declarado para la designación de los miembros de los Cuerpos Colegiados, donde se detallen aspectos como: Requisitos de nombramientos, sucesión, actas, sesiones, etc.
4. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración y presentación del Plan Estratégico Organizacional?
5. ¿La información sobre la Filosofía Empresarial está a disposición de todos los empleados y al público?
6. ¿Existe algún documento donde se plasme las recomendaciones éticas de la entidad?
7. ¿Cuál es el procedimiento y cada tiempo se realiza la contratación para realizar Auditorías Externas?
8. ¿La empresa difunde algún documento con los hechos relevantes del año finalizado, ya sea una

Memorial Anual o algo similar?

9. ¿Los documentos donde se plasmas las diferentes políticas empresariales están a disposición de todos los empleados y/o público en general?
10. ¿Existe algún documento donde se plasmen las fechas y temas de capacitación para los miembros de los Cuerpos Colegiados?
11. En cuanto a la elaboración y formulación del Presupuesto Anual, ¿existe algún procedimiento sobre ello y por quién es aprobado?
12. ¿Las liquidaciones presupuestarias son conocidas por la Junta Directiva?
13. Cuándo se formulan los objetivos del Plan Estratégico, ¿se realiza un estudio de riesgos?
14. En cuanto al estudio de los diferentes riesgos que la entidad pueda poseer, ¿existe alguna metodología al respecto?
15. ¿Cuáles medidas mitigatorias cree se podrían dar en cuanto a los diferentes riesgos que se puedan generar en cuanto a los procesos sustantivos de la entidad?

¡Muchas gracias por la colaboración y su tiempo!