



OFICINA DEL

COMISIONADO DE SEGUROS

GOBIERNO DE PUERTO RICO



16 de octubre de 2025

TABLA DE CONTENIDO

MENSAJE DE LA COMISIONADA	4
INTRODUCCIÓN.....	6
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	7
Misión	7
Visión.....	7
Valores.....	7
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8
METAS Y PRIORIDADES ESTRATÉGICAS 2025-2028	9
META 1: Protección al Asegurado y Excelencia en el Servicio Público	9
Objetivo 1.1: Optimizar la atención, investigación y resolución de querellas, consultas y peticiones, fortaleciendo la supervisión de conducta de mercado y asegurando acciones correctivas oportunas	10
Objetivo 1.2: Fortalecer la orientación y educación ciudadana	11
Objetivo 1.3: Reforzar la rendición de cuentas y la transparencia institucional	12
META 2: Supervisión y Cumplimiento Estricto	13
Objetivo 2.1: Garantizar la evaluación periódica y preventiva de aseguradores	13
Objetivo 2.2: Asegurar la corrección oportuna de hallazgos y deficiencias detectadas	15
Objetivo 2.3: Elevar la capacidad analítica y de supervisión de riesgos emergentes ..	15
Objetivo 2.4: Fortalecer la supervisión y transparencia del Centro Internacional de Seguros (CIS)	16
META 3: Desarrollo del Talento y Cultura de Mejora Continua	17
Objetivo 3.1: Fortalecer la capacitación y el desarrollo profesional del personal de la OCS	17
Objetivo 3.2: Mejorar la retención y atraer talento especializado.....	18
Objetivo 3.3: Fomentar la cultura de innovación y mejora continua.....	18
Objetivo 3.4: Reforzar la educación continua de los regulados, promoviendo la integridad, el cumplimiento y la prevención del fraude	18

META 4: Acreditación y Cumplimiento con la NAIC	19
Objetivo 4.1: Cumplir a cabalidad con los estándares de acreditación de la NAIC	19
Objetivo 4.2: Fortalecer la cooperación con la NAIC y otras jurisdicciones	19
META 5: Modernización Tecnológica y Digitalización de Procesos	20
Objetivo 5.1: Digitalizar y automatizar trámites de la OCS	20
Objetivo 5.2: Fortalecer la infraestructura tecnológica y la seguridad de la información	21
Objetivo 5.3: Fortalecer la accesibilidad y estandarización de la información disponible al público	21
Meta 6: Resiliencia Regulatoria, Continuidad Operacional y Actualización Normativa ..	22
Objetivo 6.1: Reforzar la resiliencia de la industria y la OCS ante riesgos emergentes	22
Objetivo 6.2: Garantizar la continuidad operacional de la OCS	23
Objetivo 6.3: Actualizar y simplificar el marco regulatorio de la OCS	23
Objetivo 6.4: Fortalecer la gobernanza y el cumplimiento correctivo frente a señalamientos de entes fiscalizadores	24
Meta 7: Transformación de la Cultura Interna, la Ética, Integridad y la Profesionalización en la OCS	24
Objetivo 7.1: Robustecer la ética, la integridad y la profesionalización del personal ..	25
Objetivo 7.2: Mejorar la comunicación institucional y la etiqueta de trabajo electrónico	25
Objetivo 7.3: Elevar el clima laboral y la motivación del personal.....	26
CRONOGRAMA DE METAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	27
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	28
Ejecución del cronograma	28
Roles y responsabilidades de cada Comisaría/División.....	28
Factores Críticos de Éxito	30
FACTORES EXTERNOS QUE PUEDEN AFECTAR LA EJECUCIÓN DEL PLAN	31
CONCLUSIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL	32

MENSAJE DE LA COMISIONADA

Es un gran honor, y a la vez una gran responsabilidad, presentar el Plan Estratégico 2025-2028, de la Oficina del Comisionado de Seguros de Puerto Rico. Este documento constituye nuestra hoja de ruta institucional para fortalecer la industria de seguros, promover la solidez financiera de un sector que representa uno de los pilares económicos de nuestra Isla, y al mismo tiempo garantizar los derechos de los asegurados y reclamantes.

La industria de seguros en Puerto Rico es fundamental para la estabilidad social y para fortalecer nuestro desarrollo económico. En el año 2024, el volumen de primas suscritas ascendió a más de \$22,000 millones, lo que representó alrededor de 17.5% del Producto Interno Bruto (PIB) de Puerto Rico. Estos resultados reflejan no solo la magnitud de la actividad de esta industria en nuestra economía, sino también el rol esencial de la OCS como ente regulador que vela por la solvencia de los aseguradores y la equidad y protección de las relaciones con los asegurados.

Nuestro compromiso para el período del 2025 al 2028 es llevar a cabo un proceso de modernización integral que abarque tanto la protección ciudadana como el fortalecimiento de la industria. La OCS se propone consolidar su rol como regulador mediante acciones que garanticen procesos más ágiles, transparentes y digitales, pero también una gestión gubernamental sólida, moderna, preparada y alineada con los más altos estándares. En este marco, la OCS se enfocará en:

- **Proteger al asegurado y elevar la calidad del servicio**, garantizando mecanismos efectivos de orientación, resolución de querellas y otros trámites, así como la educación a la ciudadanía.
- **Asegurar la estabilidad financiera y el cumplimiento estricto de los aseguradores**, mediante supervisión preventiva y evaluaciones rigurosas de riesgo.
- **Invertir en el desarrollo del talento y la cultura organizacional**, fortaleciendo la capacitación, la retención y el compromiso de nuestro personal.
- **Transformar la cultura interna de la OCS**, promoviendo la ética, la integridad, la comunicación efectiva, la motivación y el profesionalismo de los empleados como base para un servicio público ejemplar.
- **Mantener la acreditación de la NAIC**, como garantía de credibilidad y alineados con las mejores prácticas regulatorias.
- **Impulsar la transformación digital y la modernización tecnológica**, optimizando procesos y agilizando trámites para la ciudadanía y los regulados.
- **Fortalecer la resiliencia regulatoria y la continuidad operacional**, anticipando riesgos emergentes, cibernéticos y catastróficos, al tiempo que se actualiza y simplifica el marco regulatorio y normativo.

Este plan es también una oportunidad para reafirmar que el compromiso de la OCS pertenece a la ciudadanía. Cada meta aquí trazada busca promover un mercado más confiable, justo y accesible, donde los asegurados se sientan protegidos y los aseguradores cuenten con una regulación clara y consistente que garantice su estabilidad y crecimiento.

Me honra liderar este esfuerzo en un momento en que Puerto Rico enfrenta grandes retos, pero también grandes oportunidades. Con el compromiso de nuestro equipo de trabajo, la colaboración de todos los sectores de la industria y la transformación cultural que iniciaremos dentro de la propia OCS, confío en que la OCS se consolidará como un referente de excelencia regulatoria y de servicio público, capaz de responder a los desafíos del presente y de preparar a Puerto Rico para el futuro.

Atentamente,



Lcda. Suzette Del Valle Lécároz

Comisionada de Seguros Designada

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico 2025-2028 de la Oficina del Comisionado de Seguros establece la dirección institucional de cara a los próximos años, en un contexto donde la solidez de la industria de seguros resulta esencial para el bienestar social y el desarrollo económico de Puerto Rico. Su propósito es definir un marco de acción que consolide la protección de los asegurados y reclamantes, promueva la estabilidad y solvencia del mercado, y fortalezca la confianza pública en la industria de seguros, un sector que aporta significativamente al Producto Interno Bruto y a la estabilidad fiscal de la Isla.

Este documento incorpora la revisión de la misión y visión de la OCS, así como nuevas metas estratégicas, objetivos e indicadores de resultados que guiarán nuestras acciones. Cada elemento ha sido diseñado para alinear los esfuerzos regulatorios de la OCS con las necesidades del país: desde garantizar la protección efectiva de los asegurados y reclamantes, hasta promover un entorno innovador, transparente y financieramente sólido, y a la vez una cultura organizacional íntegra, ética y comprometida con la excelencia en el servicio público. Todo esto permitirá responder a riesgos emergentes como el cambio climático, la inteligencia artificial, el fraude digital, la ocurrencia de desastres naturales más frecuentes, y la ciberseguridad. De esta manera se protege a los consumidores, se establecen salvaguardas para la solidez financiera del sistema, garantizamos la transparencia y fortalecemos la resiliencia ante riesgos globales.

El plan se ha desarrollado con énfasis en siete áreas estratégicas prioritarias:

1. Protección al Asegurado y Excelencia en el Servicio Público
2. Supervisión Financiera y Cumplimiento Estricto
3. Desarrollo del Talento y Cultura de Mejora Continua
4. Acreditación y Cumplimiento con la NAIC
5. Modernización Tecnológica y Digitalización de Procesos
6. Resiliencia Regulatoria, Continuidad Operacional y Actualización Normativa
7. Transformación de la Cultura Interna, la Ética, Integridad y la Profesionalización en la OCS

Estas áreas estratégicas serán enfocadas implementando metas claras, objetivos cuantificables y resultados medibles que permitirán a la OCS evaluar su desempeño, rendir cuentas a la ciudadanía y proyectar confianza en el mercado.

En un entorno de crecientes retos sociales, económicos y ambientales, este plan reafirma el compromiso de la OCS con la excelencia regulatoria, la innovación y modernización, así como con la eficiencia de los procesos. Más que un documento técnico, representa una visión compartida entre el Gobierno, la industria y los consumidores y nuestro propio equipo de trabajo, y una invitación a construir juntos una industria más confiable, competitiva, resiliente y al servicio del bienestar económico y social de todos en Puerto Rico.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Presentamos en este Plan Estratégico una misión, visión y valores renovados que reflejan el compromiso de nuestra institución con la ciudadanía, la industria y el desarrollo económico de Puerto Rico. Estos importantes conceptos han sido revisados y fortalecidos para responder a los retos actuales y futuros, incorporando principios de innovación, resiliencia y transparencia que alinean a la OCS con las mejores prácticas e integran el enfoque vanguardista y de sana administración que promueve el Gobierno de Puerto Rico.

Misión

Proteger los derechos de los asegurados, reclamantes y la ciudadanía en general mediante una regulación transparente, eficiente e innovadora, que promueva una industria de seguros confiable, competitiva y financieramente sólida, y que contribuya al desarrollo económico y social de Puerto Rico.

Visión

Ser un organismo regulador líder y referente regional en la supervisión de la industria de seguros, reconocido por su excelencia, integridad e innovación, y por su compromiso con el bienestar de la ciudadanía, la atención efectiva a los regulados y la sostenibilidad de la economía de Puerto Rico.

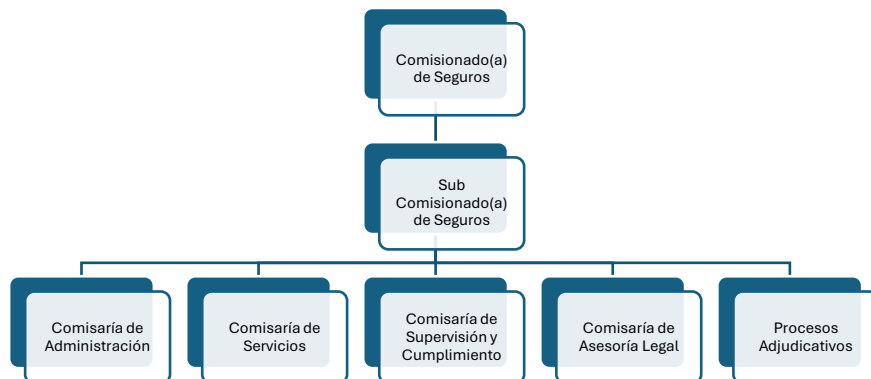
Valores

La OCS adopta los siguientes valores institucionales como pilares de su gestión pública:

- **Integridad y Ética:** Actuamos con imparcialidad y altos estándares éticos, garantizando la transparencia, confidencialidad y respeto en todas nuestras gestiones.
- **Compromiso y Responsabilidad:** Cumplimos nuestras funciones con dedicación y proactividad, asumiendo responsabilidades con eficiencia y fomentando el desarrollo profesional continuo.
- **Colaboración y Respeto:** Promovemos un ambiente laboral positivo y de cooperación interna y externa, fomentando el trabajo en equipo y el trato digno y profesional hacia todos.
- **Innovación y Mejora Continua:** Impulsamos el desarrollo de nuevas soluciones e ideas y el uso de la tecnología para optimizar procesos, adaptarnos al cambio y ofrecer soluciones modernas y costo efectivas.
- **Calidad y Excelencia:** Ofrecemos un servicio eficiente, preciso y orientado a resultados medibles que fortalezcan la confianza de la ciudadanía y de los regulados en la gestión pública de la OCS.
- **Resiliencia y Sostenibilidad:** Realizamos gestiones para mantener una industria sólida y responsable, capaz de responder oportunamente ante riesgos y contribuir al desarrollo económico y social de Puerto Rico.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La OCS cuenta con una estructura organizacional diseñada para cumplir con su misión de proteger a los asegurados y a los reclamantes, supervisar la solvencia y cumplimiento de la industria, y garantizar la transparencia y confiabilidad de este sector en Puerto Rico.



Esta agencia está dirigida por el Comisionado(a) de Seguros, figura principal responsable de la supervisión y dirección estratégica de la entidad. Bajo su liderato se organizan comisarías y divisiones que atienden las funciones que la OCS tiene a su cargo. La estructura incluye las siguientes Comisarías o Divisiones principales:

- **Comisaría de Administración:** Atiende la gestión administrativa y financiera de la OCS, incluyendo el presupuesto, recursos humanos y servicios generales.
- **Comisaría de Servicios:** Responsable de la atención a los asegurados, reclamantes y productores, así como de la investigación de querellas, conducta de mercado y servicios al público.
- **Comisaría de Supervisión y Cumplimiento:** División a cargo del análisis actuarial, las admisiones y análisis financieros, los exámenes a aseguradores y el Centro Internacional de Seguros.
- **Comisaría de Asesoría Legal:** Provee apoyo en asuntos legales, procesos legislativos, así como en la revisión de cumplimiento normativo.
- **Procesos Adjudicativos:** División responsable de llevar a cabo los procedimientos formales e interlocutorios conforme a la Ley de Procedimiento Administrativo Uniforme (LPAU).

El enfoque de cada una de estas áreas permite a la OCS cumplir con su mandato regulatorio y de protección al consumidor. Esta estructura organizacional, además de garantizar la ejecución de los procesos de supervisión y regulación, delimita las funciones de cada unidad, fomenta la rendición de cuentas y asegura la coordinación interna necesaria para enfrentar los retos de una industria en constante evolución.

El Comisionado(a) de Seguros también atiende funciones estratégicas como la integración de iniciativas de innovación tecnológica, la implementación de protocolos de resiliencia institucional y los procesos relacionados a la acreditación y requisitos de la NAIC (National Association of Insurance Commissioners), y otros aspectos regulatorios esenciales para que Puerto Rico mantenga estándares de calidad y cumplimiento comparables con otras jurisdicciones de Estados Unidos.

METAS Y PRIORIDADES ESTRATÉGICAS 2025-2028

Las metas estratégicas constituyen los pilares fundamentales sobre los que se estructura este Plan Estratégico para los años 2025 al 2028. Cada una responde a retos identificados, áreas de oportunidad y prioridades regulatorias que resultan esenciales para proteger a los asegurados, garantizar la estabilidad del mercado y fortalecer la confianza pública en la industria de seguros.

Estas metas están alineadas con la misión, visión y valores de la OCS, asegurando coherencia institucional y un marco de acción que integra la protección de los derechos de los asegurados y reclamantes, la excelencia regulatoria, la innovación, así como la transformación de la cultura interna basado en la ética, la integridad y el profesionalismo.

Para asegurar una implementación efectiva, cada meta se desarrolla a través de objetivos e iniciativas específicas, acompañadas de indicadores de desempeño (KPI) que permitirán medir avances, resultados y logros alcanzados. Este enfoque facilitará la definición de las gestiones y tareas necesarias para el monitoreo continuo y el cumplimiento cabal de los compromisos asumidos por la OCS.

Las siete metas estratégicas servirán como guía integral para enfocar los esfuerzos institucionales de la OCS, fortalecer la gestión pública y proyectar confianza en la industria de seguros ante los mercados. Estas metas son compromisos institucionales que definen la ruta hacia una OCS más sólida, innovadora y alineada con las mejores prácticas regulatorias, capaz de anticipar riesgos y responder con eficiencia y empatía ante las necesidades de la ciudadanía y de la industria.

A continuación, se presentan las siete metas estratégicas que dirigirán el trabajo de la OCS durante el periodo 2025-2028:

META 1: Protección al Asegurado y Excelencia en el Servicio Público

Garantizar los derechos de los asegurados y reclamantes, fortaleciendo la orientación, la educación ciudadana y la resolución efectiva de querellas, consultas y peticiones presentadas por asegurados, reclamantes o regulados. Reforzar la rendición de cuentas, la publicación de métricas y la excelencia del servicio público para generar confianza en la ciudadanía y en los mercados.

Objetivo 1.1: Optimizar la atención, investigación y resolución de querellas, consultas y peticiones, fortaleciendo la supervisión de conducta de mercado y asegurando acciones correctivas oportunas

Este objetivo busca fortalecer los procesos de servicio al ciudadano y a los regulados, asegurando tiempos de respuesta más ágiles, sistemas de monitoreo efectivos y personal capacitado. La meta persigue que la atención brindada sea eficiente, confiable y centrada en la satisfacción ciudadana.

- **Iniciativa 1.1.1: Establecer tiempos máximos de respuesta diferenciados por tipo de gestión (querellas, consultas, peticiones, orientación).**
 - KPI 1.1.1.1: Reducir los tiempos de respuesta en 10% anual durante el periodo 2026–2028
 - KPI 1.1.1.2: Publicar reportes trimestrales sobre gestión de querellas del 2026-2028.
- **Iniciativa 1.1.2: Reforzar el monitoreo del sistema de querellas en línea mediante tableros internos.**
 - KPI 1.1.2.1: % de querellas respondidas en menos de 5 días laborables. (2026: 60% / 2027: 70% / 2028: 80%)
 - KPI 1.1.2.2: Desarrollar alertas automáticas de cumplimiento de plazos en 2026.
 - KPI 1.1.2.3: % de tiempo que el módulo está en funcionamiento (uptime $\geq$ 98% desde 2026).
- **Iniciativa 1.1.3: Capacitar al personal de servicio al público en técnicas de atención a la ciudadanía y a los regulados, así como en el manejo ágil y oportuno de trámites y querellas. (Segmentar en fases de planificación y ejecución)**
 - KPI 1.1.3.1: Número de sesiones de adiestramiento realizadas por año (mínimo 2 por año a partir de 2026).
 - KPI 1.1.3.2: Por ciento de participación de empleados en las capacitaciones (meta $\geq$ 90%).
 - KPI 1.1.3.3: Porcentaje de empleados que aprueban la evaluación de conocimiento post adiestramiento (meta $\geq$ 85%).
 - KPI 1.1.3.4: Mejora en el tiempo promedio de respuesta a querellas y trámites luego de los adiestramientos (medido semestralmente a partir de Q2 de 2026).
 - KPI 1.1.3.5: Índice de satisfacción ciudadana vinculado al trato recibido por el personal capacitado a partir de Q2 2026.

- **Iniciativa 1.1.4: Establecer un programa de retroalimentación digital con ciudadanos y regulados, mediante encuestas post-servicio que permitan identificar oportunidades de mejora en procesos de orientación, consultas y resolución de querellas.**
 - KPI 1.1.4.1: % de satisfacción positiva en encuestas post-servicio (meta: $\geq 75\%$ de satisfacción a partir de Q3 2026).
 - KPI 1.1.4.2: % de participación en encuestas digitales (meta: $\geq 20\%$ a partir de Q4 2026).
 - KPI 1.1.4.3: % de ciudadanos que consideran que los tiempos de respuesta fueron razonables o rápidos (meta: $\geq 70\%$ a partir de Q4 2026).
- **Iniciativa 1.1.5: Fortalecer la investigación y análisis de querellas para identificar patrones de incumplimiento y conductas de mercado inadecuadas, asegurando acciones correctivas oportunas.**
 - KPI 1.1.5.1: Establecer protocolos estandarizados de investigación de querellas. (2025: Inicio del desarrollo de protocolos. 2026: Protocolos diseñados, aprobados y formalmente emitidos en Q2.)
 - KPI 1.1.5.2: % de investigaciones que culminan con informe final en el tiempo máximo establecido en el protocolo (meta: ≥ 90 a partir de Q1 de 2027)
 - KPI 1.1.5.3: 10% de reducción anual en el tiempo total de duración del ciclo completo de querellas investigadas. Se requiere una línea base de días promedio del 2025. (meta sugerida: reducción de 10% en el total de días promedio)

Objetivo 1.2: Fortalecer la orientación y educación ciudadana

Se persigue empoderar a la ciudadanía a través de campañas educativas, módulos de auto-orientación y programas comunitarios que aumenten el conocimiento sobre derechos, procesos de reclamación y prevención del fraude. Con ello, se busca reducir la desinformación y promover un consumidor más informado y protegido.

- **Iniciativa 1.2.1: Implementar campañas educativas multicanal (portal web, redes sociales, medios tradicionales) sobre derechos de los asegurados, procesos de reclamación y prevención de fraude.**
 - KPI 1.2.1.1: Número de campañas educativas anuales (mínimo 2 por año desde Q2 de 2026)
 - KPI 1.2.1.2: Alcance digital de las campañas (% de aumento anual en visitas al portal OCS).
 - KPI 1.2.1.3: % de ciudadanos que indican mayor conocimiento en encuestas posteriores a las campañas (meta: $\geq 60\%$ a partir de Q3 de 2026).

- **Iniciativa 1.2.2: Desarrollar módulos educativos y de orientación en línea (tutoriales, preguntas frecuentes, simuladores). En 2026: Fase de Evaluación - Identificación de necesidades, levantamiento de información y diagnóstico de brechas en la educación ciudadana. 2027: Fase de Desarrollo e Implementación - Diseño de los módulos, preparación de materiales y puesta en marcha del programa educativo. 2028: Fase de Mejora Continua - Ajustes basados en retroalimentación, métricas de efectividad y actualización de contenidos.**
 - KPI 1.2.2.1: Número de módulos disponibles en la plataforma (meta: al menos 5 para 2027).
 - KPI 1.2.2.2: % de consultas recurrentes reducidas en los canales presenciales y telefónicos (meta: reducción $\geq 15\%$ en 2 años).
- **Iniciativa 1.2.3: Establecer un programa de educación comunitaria en alianza con municipios, universidades y organizaciones o asociaciones que puedan promover alto impacto y alcance. Segmentar en fases de desarrollo con plan piloto, y expansión a diversos sectores y áreas geográficas. 2026: Fase de Desarrollo y Plan Piloto - Diseño del programa de educación comunitaria y ejecución inicial del plan piloto en sectores seleccionados para validar metodología, materiales y efectividad. 2027: Fase de Expansión - Ampliación del programa a nuevos sectores, integrando mejoras identificadas en el piloto. 2028: Fase de Expansión Geográfica - Implementación a mayor escala en diversos municipios y regiones.**
 - KPI 1.2.3.1: Número de actividades presenciales/virtuales realizadas por año (mínimo 4 anuales a partir de 2027).
 - KPI 1.2.3.2: Número de ciudadanos impactados por año (meta acumulada: $\geq 1,000$ en 2027).
- **Iniciativa 1.2.4: Implementar campañas educativas sobre la prevención del fraude, orientando a los consumidores sobre prácticas fraudulentas comunes, mecanismos de denuncia y derechos de los asegurados.**
 - KPI 1.2.4.1: Número de campañas educativas sobre prevención de fraude realizadas por año (meta: ≥ 2 campañas anuales a partir de 2026).

Objetivo 1.3: Reforzar la rendición de cuentas y la transparencia institucional

Este objetivo garantiza que la OCS publique métricas claras, mantenga tableros públicos actualizados y realice auditorías internas periódicas. Su finalidad es fortalecer la confianza ciudadana en la gestión de la Oficina y asegurar la transparencia en el cumplimiento de los compromisos regulatorios.

- **Iniciativa 1.3.1: Publicar métricas periódicas de desempeño en el portal de la OCS (tiempos de respuesta, número de querellas atendidas y las resueltas, nivel de satisfacción, entre otras).**
 - KPI 1.3.1.1: Implementación del tablero antes de finalizar 2026.
 - KPI 1.3.1.2: Número de indicadores de servicio disponibles públicamente (meta: ≥ 6).
- **Iniciativa 1.3.2: Implementar auditorías internas periódicas sobre procesos de servicio al ciudadano.**
 - KPI 1.3.2.1: Número de auditorías realizadas por año (mínimo 2 a partir de 2026).
 - KPI 1.3.2.2: % de hallazgos corregidos dentro del plazo establecido (meta $\geq 90\%$).
- **Iniciativa 1.3.3: Implementar un programa de supervisión periódica de la conducta del mercado de los regulados, mediante la preparación de informes semestrales que identifiquen prácticas inadecuadas o abusivas que afecten a los asegurados, y reforzar acciones correctivas o sanciones cuando corresponda.**
 - KPI 1.3.3.1: Número de informes semestrales emitidos sobre conducta de mercado y presentados a la Comisionada y alta gerencia. (meta: 2 por año a partir de Q2 de 2026).
 - KPI 1.3.3.2: % de hallazgos que resultan en acciones correctivas o sancionadoras (meta: $\geq 70\%$).
 - KPI 1.3.3.3: % de recomendaciones implementadas por las divisiones responsables (meta: $\geq 80\%$).

META 2: Supervisión y Cumplimiento Estricto

La supervisión efectiva y el cumplimiento riguroso son la base de la credibilidad de la Oficina del Comisionado de Seguros y del funcionamiento saludable de la industria. La Meta 2 busca reforzar la evaluación periódica de los aseguradores, garantizar la implementación de medidas correctivas oportunas, elevar la capacidad analítica y de supervisión, anticipar riesgos emergentes y fortalecer la transparencia del Centro Internacional de Seguros (CIS).

Objetivo 2.1: Garantizar la evaluación periódica y preventiva de aseguradores

La OCS busca fortalecer la estabilidad financiera y operacional de los aseguradores mediante exámenes y análisis financieros sistemáticos que cumplan con los estándares de acreditación de la NAIC. Al fortalecer los mecanismos y frecuencia de la evaluación y la aplicación de ratios uniformes

de solvencia, liquidez, reservas y capital, la OCS podrá anticipar riesgos, prevenir insolvencias y fomentar las mejores prácticas de cumplimiento en la industria.

- **Iniciativa 2.1.1: Fortalecer el programa de análisis financiero trimestral y anual de los aseguradores mediante estandarización actualizada de ratios (solvencia, liquidez, reservas y capital). Estructurado por fases de desarrollo, implementación y su extensión a todos los aseguradores.**
 - KPI 2.1.1.1: Publicar en el portal de la OCS los informes consolidados de las evaluaciones financieras trimestrales y anuales de los aseguradores dentro de los plazos establecidos, conforme al siguiente calendario: Informes Trimestrales: Q1–Publicación por la OCS en o antes del 15 de julio. Q2–Publicación en o antes del 31 de agosto. Q3–Publicación en o antes del 30 de noviembre. Informe Anual (Q4): Publicación del informe anual consolidado en o antes del 30 de junio del año siguiente. (meta: 100% de cumplimiento con los plazos de publicación establecidos a partir de Q1 2026.)
 - KPI 2.1.1.2: % de aseguradores que presentan los estados financieros trimestrales o anuales dentro del plazo establecido (meta: $\geq 95\%$ en 2026).
 - KPI 2.1.1.3: % de aseguradores que reportan anualmente niveles de RBC iguales o superiores al mínimo requerido conforme a los estándares de la NAIC y al Capítulo 45 del Código de Seguros (meta: $\geq 98\%$ 2026).
- **Iniciativa 2.1.2: Diseñar, calendarizar y ejecutar un plan anual de exámenes, revisiones actuariales, análisis financiero e investigaciones especiales a aseguradores, dando fiel cumplimiento a los estándares locales y de la NAIC, con énfasis en la emisión oportuna de hallazgos y medidas correctivas.**
 - KPI 2.1.2.1: % de cumplimiento con el plan anual de exámenes preparados en diciembre del año anterior y aprobados por la Comisionada (meta: 100% anualmente a partir de Q4 de 2025).
 - KPI 2.1.2.2: % de exámenes programados, en proceso y completados según el plan anual (meta: $\geq 90\%$ medido en Q4 anualmente a partir de 2026)
 - KPI 2.1.2.3: % de investigaciones especiales programadas, en proceso y completadas según el plan anual (meta: $\geq 90\%$ anualmente a partir de Q4 de 2026).
 - KPI 2.1.2.4: % de informes de exámenes e investigaciones especiales completadas y redactadas dentro de un plazo máximo de 90 días calendario a partir del cierre de campo y conforme al plan anual aprobado (meta: $\geq 85\%$ por trimestre a partir de Q3 de 2026).

Objetivo 2.2: Asegurar la corrección oportuna de hallazgos y deficiencias detectadas

Este objetivo persigue garantizar que las deficiencias identificadas en los exámenes a los aseguradores sean corregidas dentro de plazos definidos y de forma verificable. Con ello se busca fortalecer la solvencia del mercado, reducir riesgos de incumplimiento y asegurar una respuesta regulatoria uniforme. La OCS fortalecerá los mecanismos de seguimiento para monitorear, verificar y documentar la ejecución de los planes correctivos.

- **Iniciativa 2.2.1: Establecer mecanismos de cumplimiento con plazos definidos para la corrección de deficiencias señaladas en los exámenes, incluyendo el seguimiento formal a los planes correctivos sometidos y la verificación de su implementación.**
 - KPI 2.2.1.1 % de hallazgos identificados en exámenes realizados por la OCS que cuentan con plan correctivo aprobado y verificado como implementado por el asegurador en ≤ 6 meses desde la notificación al asegurador (meta: $\geq 85\%$ a partir de Q4 de 2026).
 - KPI 2.2.1.2: % de planes correctivos sometidos por los aseguradores y validados por la OCS dentro de 60 días de emitido el hallazgo del examen (meta: $\geq 90\%$ a partir de Q4 de 2026).

Objetivo 2.3: Elevar la capacidad analítica y de supervisión de riesgos emergentes

La industria enfrenta nuevos riesgos derivados de desastres naturales más frecuentes, ciberataques, nuevas tendencias de fraude y transformaciones económicas globales. La OCS debe anticiparse para proteger la estabilidad de la industria. Se busca una supervisión más preventiva, analítica y alineada con las mejores prácticas.

- **Iniciativa 2.3.1: Implementar en la OCS un programa de supervisión y cumplimiento, documentación y respuesta en materia de ciberseguridad y riesgos tecnológicos, conforme al Reglamento Núm. 108.**
 - KPI 2.3.1.1: % de aseguradores que presentan a la OCS la certificación anual de cumplimiento con el Reglamento Núm. 108 antes del 30 de junio de cada año. (meta: 100% de cumplimiento anual a partir de 2025).
 - KPI 2.3.1.2: Desarrollo e implementación de reporte trimestral del % de incidentes de ciberseguridad reportados por los aseguradores dentro del término reglamentario de 72 horas y gestiones regulatorias de la OCS sobre estos. (meta: $\geq 95\%$ de cumplimiento a partir de Q1 de 2026.)
- **Iniciativa 2.3.2: Fortalecer el análisis regulatorio y la supervisión mediante la integración de análisis basado en hallazgos y tendencias identificadas en los informes trimestrales de desempeño financiero y solvencia.**

- KPI 2.3.2.1: % de informes trimestrales y anuales que incorporan hallazgos regulatorios, alertas de riesgo o recomendaciones basadas en análisis de solvencia o desempeño financiero (meta: $\geq 75\%$ desde Q1 de 2028).
- **Iniciativa 2.3.3: Fortalecer la capacidad técnica del personal de la OCS mediante cursos especializados en metodologías de supervisión de riesgos, análisis financiero y prácticas de la NAIC.**
 - KPI 2.3.3.1: Número de cursos especializados completados por año (meta: ≥ 2 anuales desde 2026).
 - KPI 2.3.3.2: % del personal clave de supervisión que participa en estos cursos (meta: $\geq 75\%$ a partir de Q2 de 2027).

Objetivo 2.4: Fortalecer la supervisión y transparencia del Centro Internacional de Seguros (CIS)

Consolidar la supervisión del Centro Internacional de Seguros mediante la implementación de mecanismos estructurados de evaluación, transparencia y comunicación con los regulados. Este objetivo busca asegurar que las operaciones del CIS se mantengan alineadas a los estándares internacionales y a las disposiciones de confidencialidad y cumplimiento aplicables, promoviendo a su vez la confianza y credibilidad institucional.

- **Iniciativa 2.4.1: Establecer un plan anual de supervisión y divulgación de información del CIS, incluyendo métricas de desempeño, cumplimiento y transparencia.**
 - KPI 2.4.1.1: Desarrollo del plan anual de supervisión del CIS correspondiente al año siguiente, aprobado por la Comisionada con métricas de desempeño, cumplimiento y transparencia, y comunicado formalmente a las áreas responsables de la OCS en el último trimestre de cada año. (meta: 100% desde 2026).
- **Iniciativa 2.4.2: Implementar en el CIS canales formales de comunicación con regulados y partes interesadas, garantizando el cumplimiento de las disposiciones de confidencialidad.**
 - KPI 2.4.2.1: Desarrollo y aprobación del protocolo formal para el manejo de comunicaciones con regulados e interesados en el CIS (meta: protocolo aprobado por la Comisionada, compartido a los regulados y publicado en portal de OCS en o antes de Q4 2025).
 - KPI 2.4.2.2: 100% de las comunicaciones, reuniones y acuerdos relacionados al CIS documentados en minutas o notas al expediente y publicados en el registro interno de la OCS. (Meta: 100% de cumplimiento en la documentación y registro de todas las interacciones del CIS a partir de 2026.)

- KPI 2.4.2.3: Número de sesiones de orientación colectiva para regulados e interesados en el CIS, documentadas y publicadas en el registro institucional (meta: ≥ 2 por año a partir de 2026).

META 3: Desarrollo del Talento y Cultura de Mejora Continua

La OCS reconoce que el recurso humano de la agencia es el motor de la gestión regulatoria y que su fortalecimiento es clave para garantizar procesos ágiles, precisos y confiables. Esta meta está orientada a desarrollar las capacidades del personal, mejorar la retención y atracción de talento, fomentar la innovación y asegurar que los regulados mantengan altos estándares de ética y cumplimiento.

Objetivo 3.1: Fortalecer la capacitación y el desarrollo profesional del personal de la OCS

Este objetivo busca garantizar que el personal de la OCS cuente con las competencias técnicas y administrativas necesarias para desempeñar sus funciones y afrontar retos emergentes.

- **Iniciativa 3.1.1: Implementar un plan anual de capacitación técnica y administrativa alineado a las funciones críticas de cada área. Segmentar en fases de diseño del plan de capacitación (2025), implementación del primer ciclo basado en prioridades (2026), diversificar contenido a temas estratégicos (2027) y consolidar el programa como práctica institucional (2028).**
 - KPI 3.1.1.1: % de empleados que completan al menos 2 capacitaciones anuales (meta: $\geq 50\%$ en 2026, $\geq 70\%$ en 2027, $\geq 85\%$ en 2028).
 - KPI 3.1.1.2: % de satisfacción de los empleados con los adiestramientos recibidos (meta: $\geq 75\%$ en encuestas internas).
- **Iniciativa 3.1.2: Implementar herramientas de evaluación 360 alineadas a la Ley Núm. 8 de 2017 sobre la Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico.**
 - KPI 3.1.2.1: Tiempo promedio de implementación de retroalimentación post-evaluación. Meta: ≤ 30 días luego de la evaluación para asegurar que la retroalimentación al empleado sea oportuna y útil: desde 2026.
 - KPI 3.1.2.2: % de empleados que reciben retroalimentación individual en ≤ 30 días (meta $\geq 90\%$)
- **Iniciativa 3.1.3: Desarrollar un programa de integración y módulos de adiestramiento "onboarding" para empleados nuevos alineado con la cultura, valores y metas institucionales.**
 - KPI 3.1.3.1: Módulos de Onboarding desarrollados y formalmente implementados en Q2 2026 (meta 100%).

- KPI 3.1.3.2: % de nuevos empleados que completan satisfactoriamente los módulos de Onboarding (meta $\geq 90\%$ desde 2027).

Objetivo 3.2: Mejorar la retención y atraer talento especializado

Este objetivo busca garantizar la sostenibilidad institucional, reduciendo la rotación de empleados y fortaleciendo la atracción de personal técnico especializado.

- **Iniciativa 3.2.1: Completar el plan de clarificación de roles y el plan de clasificación y retribución, así como su correspondiente implementación en el 2026.**
 - KPI 3.2.1.1: % de puestos con roles y descripciones de funciones actualizadas y aprobadas. (meta: 100% de los puestos evaluados en Q4 2026)
- **Iniciativa 3.2.2: Establecer acuerdos con asociaciones profesionales o universidades para atraer talento con especializado o con experiencia.**
 - KPI 3.2.2.1: Número de acuerdos firmados (meta: ≥ 2 en 2027).
 - KPI 3.2.2.2: Participación en ferias de empleo de universidades, organizaciones o del Gobierno de PR (meta: ≥ 2 desde 2026).

Objetivo 3.3: Fomentar la cultura de innovación y mejora continua

La OCS promoverá un ambiente de innovación y aprendizaje organizacional constante, con procesos revisados periódicamente y apertura a sugerencias internas.

- **Iniciativa 3.3.1: Implementar un sistema interno de sugerencias o recomendaciones de innovación y mejora de procesos o servicios (ej. buzón digital).**
 - KPI 3.3.1.1: Número de sugerencias recibidas anualmente (meta: ≥ 15 a partir de 2027).
 - KPI 3.3.1.2: % de propuestas implementadas (meta: $\geq 30\%$ en 2028).

Objetivo 3.4: Reforzar la educación continua de los regulados, promoviendo la integridad, el cumplimiento y la prevención del fraude

Además de fortalecer la capacidad de su personal, la OCS se compromete a asegurar que los regulados mantengan estándares actualizados de ética y cumplimiento, alineados a la NAIC y a mejores prácticas internacionales.

- **Iniciativa 3.4.1: Revisar y actualizar los requisitos de educación continua para regulados, asegurando su pertinencia y alineación con los estándares de la NAIC y mejores prácticas internacionales.**
 - KPI 3.4.1.1: Requisitos de educación continua revisados y actualizados en un ciclo de cada dos años (meta: 100% para Q2 de 2026 y Q2 de 2028).

- **Iniciativa 3.4.2: Desarrollo y publicación de cursos o módulos de educación continua a regulados sobre detección y prevención de fraude, con cursos presenciales y/o virtuales.**
 - KPI 3.4.2.1: Número de nuevos cursos disponibles anualmente en la plataforma sobre prevención de fraude (meta: mínimo 2 por año a partir de Q3 2026).
- **Iniciativa 3.4.3: Desarrollo y publicación de cursos o módulos de educación continua a regulados especializados en ética, cumplimiento y conducta de mercado responsable.**
 - KPI 3.4.3.1: Número de nuevos cursos compulsorios especializados en ética, cumplimiento y conducta de mercado disponibles en la plataforma que usa OCS (meta: mínimo 2 cursos en Q4 de 2026 y 2 cursos en Q4 de 2027).
 - KPI 3.4.3.2: % de regulados participantes que completan satisfactoriamente el curso (meta $\geq 80\%$ a partir de 2026).

META 4: Acreditación y Cumplimiento con la NAIC

Consolidar la credibilidad de la OCS ante los mercados y organismos internacionales, asegurando la permanencia de la acreditación de la NAIC y la adopción de estándares regulatorios de clase mundial cónsonos con las mejores prácticas de Estados Unidos. Esta meta refuerza la transparencia, la confianza y la consistencia del marco regulatorio de Puerto Rico frente a los aseguradores, los consumidores y las entidades internacionales de supervisión.

Objetivo 4.1: Cumplir a cabalidad con los estándares de acreditación de la NAIC

Asegurar que la OCS cumpla de forma continua con los requisitos de la NAIC, incluyendo procesos, informes y estándares regulatorios, para preservar la acreditación.

- **Iniciativa 4.1.1: Fortalecer los procesos internos de supervisión y control para asegurar el cumplimiento con los estándares de acreditación de la NAIC.**
 - KPI 4.1.1.1: Número de evaluaciones internas realizadas oportuna y anualmente para medir cumplimiento con los criterios NAIC (meta: 2 por año desde 2026).
 - KPI 4.1.1.2: % de hallazgos u observaciones de la NAIC atendidos dentro de los plazos recomendados (meta: $\geq 90\%$ desde 2026).
- **Iniciativa 4.1.2: Asegurar la entrega oportuna del Self-Evaluation Guide anual a la NAIC, en cumplimiento con los requerimientos del proceso de acreditación.**
 - KPI 4.1.2.1: Entrega del Self-Evaluation Guide anual de la OCS cumpliendo con todos los requerimientos aplicables (meta: 100% de cumplimiento en Q1 anualmente).

Objetivo 4.2: Fortalecer la cooperación con la NAIC y otras jurisdicciones

Promover la colaboración activa de la OCS con la NAIC mediante la participación en auditorías conjuntas, intercambio de información y adaptación oportuna de modelos regulatorios. Se busca

consolidar a Puerto Rico como una jurisdicción acreditada, comprometida con la transparencia y con la adopción de estándares uniformes.

- **Iniciativa 4.2.1: Promover cooperación activa con otras jurisdicciones en auditorías multiestatales.**
 - KPI 4.2.1.1: Número de auditorías multistates coordinadas con la NAIC en que participa la OCS (meta: ≥ 3 por año desde 2026).
 - KPI 4.2.1.2: Número de análisis financieros semestrales completados por la OCS sobre aseguradores multistatales, conforme a los estándares y requerimientos de la NAIC. (meta: ≥ 3 por año a partir de 2026.)
- **Iniciativa 4.2.2: Adoptar regulaciones y nuevos modelos de ley conforme a los requerimientos de la NAIC, asegurando su implementación oportuna, notificación interna y cumplimiento.**
 - KPI 4.2.2.1: % del total de modelos de ley o reglamentos indicados por la NAIC que hayan sido evaluados, adaptados e implementados por la OCS dentro del periodo establecido por la NAIC (meta: $\geq 90\%$ anual a partir de Q1 2026).
 - KPI 4.2.2.2: Desarrollo de una guía de comunicación interna a las Comisarías y/o Divisiones sobre cambios relacionados a la NAIC, incluyendo el tiempo de notificación interna sobre los cambios implementados. (meta: aprobado y compartido internamente en Q1 de 2026).

META 5: Modernización Tecnológica y Digitalización de Procesos

Reconocemos que la transformación digital es un pilar esencial para garantizar un servicio público más ágil, seguro y accesible. Esta meta busca digitalizar trámites oficiales de la OCS, fortalecer la infraestructura tecnológica y asegurar la protección de la información, al tiempo que se garantiza la accesibilidad y estandarización de los documentos disponibles al público. Con ello, la OCS promoverá mayor eficiencia operacional, mejor servicio al público y los regulados, así como una mayor transparencia institucional y confianza en sus procesos.

Objetivo 5.1: Digitalizar y automatizar trámites de la OCS

Migrar procesos manuales o que requieran gestiones presenciales a plataformas digitales para simplificar y agilizar gestiones de ciudadanos o regulados, reducir tiempos de respuesta y aumentar la satisfacción ciudadana.

- **Iniciativa 5.1.1: Migrar procesos manuales o presenciales a una plataforma 100% en línea.**

- KPI 5.1.1.1: Hacer inventario de procesos manuales o digitales que pueden ser realizados 100% en línea y el tiempo que actualmente toma completarlos. (meta: $\geq$ Q4 de 2025).
- KPI 5.1.1.2: % de trámites de digitalizados y completados 100% en línea (meta: $\geq$ 60% en Q4 de 2026 / $\geq$ 80% Q4 de 2027, 100% Q4 de 2028).
- KPI 5.1.1.3: Tiempo promedio de procesamiento reducido (meta: $\geq$ 20% al 2026, $\geq$ 40% en 2027 y 50% en 2028).
- KPI 5.1.1.4: Nivel de satisfacción del usuario en encuestas digitales (meta: $\geq$ 75% Q1 de 2027, $\geq$ 85% Q1 de 2028).
- **Iniciativa 5.1.2: Implementar notificaciones automáticas sobre el estatus de trámites o solicitudes.**
 - KPI 5.1.2.1: % de trámites con notificaciones automáticas activas (meta: $\geq$ 90% en Q3 de 2026).

Objetivo 5.2: Fortalecer la infraestructura tecnológica y la seguridad de la información

Garantizar que en la digitalización de los procesos se incorpore una infraestructura sólida y segura, mediante altos estándares y protocolos de ciberseguridad que salvaguarden la información de la agencia y la confianza de los regulados y ciudadanos.

- **Iniciativa 5.2.1: Implementar protocolos de ciberseguridad en todos los sistemas digitalizados.**
 - KPI 5.2.1.1: % de sistemas con protocolos de ciberseguridad implementados y auditados (meta: 100% en 2027).
 - KPI 5.2.1.2: Número de incidentes críticos de seguridad reportados anualmente (meta: 0 desde 2026).

Objetivo 5.3: Fortalecer la accesibilidad y estandarización de la información disponible al público

Asegurar que los documentos institucionales sean accesibles, estandarizados y fáciles de localizar por cualquier ciudadano, incorporando en el portal de la OCS o cualquier otra Plataforma utilizada, formatos digitales universales y herramientas de búsqueda inteligente.

- **Iniciativa 5.3.1: Actualizar y migrar todos los documentos disponibles en el portal de la OCS a formatos digitales accesibles y “readable” (PDF con OCR, HTML, etc.).**
 - KPI 5.3.1.1: % de documentos actualizados a formato accesible (meta: 100% en Q2 de 2026).

- KPI 5.3.1.2: Tiempo promedio para publicar documentos nuevos en formato accesible luego de su emisión (meta: ≤ 5 días laborables a partir de Q2 de 2026).
- **Iniciativa 5.3.2: Implementar un buscador inteligente en el portal de la OCS que permita encontrar documentos por palabras clave disponible en su propio contenido.**
 - KPI 5.3.2.1: Buscador inteligente implementado y disponible en el portal institucional en o antes de Q1 2027 (meta: 100%).
 - KPI 5.3.2.2: Disponibilidad del buscador en el portal (uptime ≥ 98% desde Q1 2027).
 - KPI 5.3.2.3: Tiempo promedio de respuesta del buscador ante consultas de usuario (meta: ≤ 2 segundos Q1 2027).
 - KPI 5.3.2.4: % de documentos nuevos efectivamente indexados en el buscador en ≤ 24 horas después de ser publicados en el portal (meta: 100% desde Q1 2027).
 - KPI 5.3.2.5: Presentación de informes trimestrales sobre el desempeño del buscador (tiempo de respuesta, precisión en resultados, incidencias y mejoras implementadas) a Comisionada y Comisionada Auxiliar. (meta: 100% de los informes presentados dentro de los 30 días posteriores al cierre de cada trimestre desde Q1 2027)

Meta 6: Resiliencia Regulatoria, Continuidad Operacional y Actualización Normativa

La OCS reconoce que la necesidad de marcos regulatorios modernos y la resiliencia de la agencia y de la industria es un factor crítico en un entorno caracterizado por el aumento de riesgos emergentes, desastres naturales, ciberataques. Esta meta busca garantizar que la Oficina y la industria cuenten con la preparación necesaria para responder a escenarios adversos, mantener la continuidad de las operaciones y fortalecer la confianza pública mediante un marco normativo actualizado, ágil y accesible.

Objetivo 6.1: Reforzar la resiliencia de la industria y la OCS ante riesgos emergentes

Impulsar acciones preventivas y correctivas para que tanto la OCS como los aseguradores estén mejor preparados frente a ciberataques, catástrofes naturales y otros riesgos, garantizando respuestas rápidas y coordinadas.

- **Iniciativa 6.1.1: Revisar el plan de ciberseguridad de la OCS y promover la actualización de guías mínimas para la industria considerando nuevas tendencias.**
 - KPI 6.1.1.1: % de sistemas críticos de la OCS con pruebas anuales de ciberseguridad completadas (meta: 100% desde 2027).
 - KPI 6.1.1.2: Número de aseguradores que reportan cumplimiento con la actualización de guías mínimas de ciberseguridad (meta: ≥ 80% desde 2026).

Objetivo 6.2: Garantizar la continuidad operacional de la OCS

Asegurar que la Oficina pueda mantener sus funciones críticas aún en escenarios de emergencia, mediante planes de contingencia actualizados, robustos, con respaldo digital, redundancias tecnológicas y esquemas de teletrabajo seguro.

- **Iniciativa 6.2.1: Desarrollar e implementar un Plan Integral de Continuidad de Negocios (Business Continuity Plan, BCP) para la OCS, que cubra no solo sistemas digitales, sino también procesos críticos, estructura organizacional, protocolos de sustitución de personal clave y coordinación interagencial en emergencias.**
 - KPI 6.2.1.1: % de procesos críticos con planes de continuidad validados y probados (meta: 100% en Q1 2027).
 - KPI 6.2.1.2: Número de ejercicios integrales de continuidad realizados por año (meta: ≥ 1 anual, incluyendo personal, tecnología y procesos desde 2027).
- **Iniciativa 6.2.2: Implementar mecanismos de teletrabajo y gestión remota para situaciones de emergencia.**
 - KPI 6.2.2.1: % de empleados capacitados y con acceso remoto seguro (meta: $\geq 90\%$ en 2027).

Objetivo 6.3: Actualizar y simplificar el marco regulatorio de la OCS

Modernizar la normativa vigente mediante la eliminación de redundancias, la consolidación de procesos y la publicación de reglamentos accesibles, claros y actualizados que aseguren la transparencia y la eficiencia regulatoria.

- **Iniciativa 6.3.1: Realizar un inventario y revisión integral de reglamentos, cartas circulares y cartas normativas vigentes, eliminando redundancias y consolidando reglamentación o procesos en documentos únicos, actualizados y accesibles.**
 - KPI 6.3.1.1: Realizar un inventario de reglamentos, cartas normativas, cartas circulares y otros documentos de la OCS que requieran actualización, consolidación o cambios (meta: inventario completado en Q2 2026).
 - KPI 6.3.1.2: % de actualización, consolidación o cambios de cartas normativas, cartas circulares y otros documentos (meta: inventario completado en Q2 2027).
 - KPI 6.3.1.3: % del total de documentos revisados y publicados anualmente en el portal de la OCS (meta: 100% en Q3 2027).
- **Iniciativa 6.3.2: Alinear el marco regulatorio de la OCS con estándares NAIC y prácticas de otras jurisdicciones para facilitar consistencia y comparabilidad regulatoria en la industria.**

- KPI 6.3.2.1: Número de modelos NAIC analizados y con recomendación legal emitida y presentada a la Comisionada (meta: ≥ 3 al año comenzando en Q3 de 2026).
- KPI 6.3.2.2: Publicación de guías regulatorias comunes para la industria (meta: publicación de guías en Q4 de 2027).

Objetivo 6.4: Fortalecer la gobernanza y el cumplimiento correctivo frente a señalamientos de entes fiscalizadores

Asegurar que la OCS atienda de forma proactiva, documentada y sostenible los hallazgos de la Oficina del Contralor, la OIG, la NAIC y otros organismos fiscalizadores, mediante la corrección de señalamientos previos aún pendientes o nuevos hallazgos y la implementación de planes correctivos estructurados que eliminen recurrencias, fortalezcan la gestión institucional y refuercen la confianza pública.

- **Iniciativa 6.4.1: Establecer un programa institucional de gestión de hallazgos regulatorios que incluya: registro de señalamientos, inventario y estatus de señalamientos previos pendientes de corregir, desarrollo e implementación de planes correctivos, designación de responsables y plazos definidos, validación de cumplimiento y prevención de recurrencias.**
 - KPI 6.4.1.1: % de señalamientos emitidos en 2025 o antes que cuentan con plan correctivo aprobado por la Comisionada y evidencia de implementación en curso (meta $\geq 90\%$ en Q4-2025; $\geq 100\%$ en Q1-2026).
 - KPI 6.4.1.2: % de señalamientos del 2025 o previos cerrados con evidencia y validación documental (meta: $\geq 95\%$ Q1-2026).
 - KPI 6.4.1.3: % de señalamientos nuevos (2025 en adelante) con plan correctivo presentado y aprobado en ≤ 60 días calendario desde su notificación (meta: $\geq 90\%$ desde Q2-2026).
 - KPI 6.4.1.4: % de señalamientos nuevos cerrados dentro del plazo acordado en el plan o en ≤ 6 meses si no hay plazo explícito (meta: $\geq 85\%$ desde Q4-2026; $\geq 90\%$ en 2027; $\geq 95\%$ en 2028).

Meta 7: Transformación de la Cultura Interna, la Ética, Integridad y la Profesionalización en la OCS

Esta meta busca consolidar la cultura organizacional basada en la ética, la transparencia, la comunicación efectiva y la motivación del personal. Su propósito es fortalecer la confianza interna en la institución, asegurando que cada empleado actúe conforme a los más altos estándares de integridad y profesionalismo, al tiempo que se fomenta un ambiente laboral positivo, participativo y motivador.

Objetivo 7.1: Robustecer la ética, la integridad y la profesionalización del personal

Este objetivo persigue garantizar que todo el personal de la OCS cuente con una formación adecuada y continua en ética y conducta profesional, reforzada mediante normas claras y mecanismos de control.

- **Iniciativa 7.1.1: Establecer un programa compulsorio anual de talleres de ética, confidencialidad y profesionalización que fomente conductas responsables y alineadas a los valores institucionales, integrando además sesiones o talleres sobre cumplimiento regulatorio, deberes fiduciarios y mejores prácticas en la función pública, con el fin de fortalecer la integridad y la rendición de cuentas en el desempeño del personal.**
 - KPI 7.1.1.1: % de empleados que completan el programa de talleres cada año (meta $\geq 90\%$ en Q3 2026).
 - KPI 7.1.1.2: % de satisfacción en evaluación post-taller (meta $\geq 85\%$) a partir de 2027.
 - KPI 7.1.1.3: % de empleados que demuestran comprensión y aplicación de los principios de ética, confidencialidad y cumplimiento regulatorio en evaluaciones o ejercicios prácticos (meta $\geq 80\%$ a partir de 2027).
- **Iniciativa 7.1.2: Actualizar y divulgar el Código de Conducta con guías prácticas y consecuencias por incumplimiento.**
 - KPI 7.1.2.1: Código revisado, aprobado y divulgado a tiempo (meta: Q1 2026).
 - KPI 7.1.2.2: % de empleados que firman acuse de recibo/compromiso anual (meta: 100% en Q1 de 2026).
- **Iniciativa 7.1.3: Implementar un registro anual de conflictos de interés en el que cada empleado declare si posee intereses personales, familiares o económicos que pudieran interferir con sus deberes en la OCS.**
 - KPI 7.1.3.1: % de empleados que completan la declaración anual de conflictos de interés (meta: 100% en Q2 2026).

Objetivo 7.2: Mejorar la comunicación institucional y la etiqueta de trabajo electrónico

Este objetivo busca profesionalizar la interacción interna a través de canales de comunicación institucionales más claros y efectivos, además de promover buenas prácticas en el manejo del correo electrónico y la comunicación digital.

- **Iniciativa 7.2.1: Establecer canales formales de comunicación interna para mantener al personal informado sobre cambios, logros y prioridades en la Oficina.**
 - KPI 7.2.1.1: Publicación de ≥ 4 boletines internos por año a partir de Q1 de 2026.

- KPI 7.2.1.2: Realizar ≥ 2 reuniones o asambleas generales al año con todo el personal a partir de 2026.
- **Iniciativa 7.2.2: Diseñar, aprobar e implementar un Protocolo de Etiqueta Electrónica que establezca normas claras para el uso responsable del correo institucional, incluyendo guías de comunicación profesional, tiempos de respuesta a solicitudes internas y externas, manejo adecuado de situaciones sensibles recibidas por esta vía, y mecanismos de seguimiento para garantizar respuestas oportunas y en cumplimiento con los estándares de servicio de la OCS.**
 - KPI 7.2.2.1: Protocolo aprobado y comunicado (meta: Q4 2025).
 - KPI 7.2.2.2: % de empleados capacitados en el protocolo de etiqueta electrónica (meta: $\geq 95\%$ en Q1 de 2026).
 - KPI 7.2.2.3: % de empleados satisfechos con la celeridad de las respuestas recibidas a sus solicitudes y correos internos (meta $\geq 80\%$, medido en encuestas internas semestrales a partir de Q2 de 2026).
- **Iniciativa 7.2.3: Ofrecer capacitación anual en comunicación efectiva y eficiencia en el servicio público.**
 - KPI 7.2.3.1: % de personal que completa el curso anual (meta $\geq 80\%$ a partir de Q3 de 2026).

Objetivo 7.3: Elevar el clima laboral y la motivación del personal

Este objetivo busca promover un ambiente de trabajo positivo, basado en el reconocimiento por ejecución destacada e iniciativa, la integración de valores institucionales y el bienestar laboral, como pilares para mantener un personal comprometido y motivado.

- **Iniciativa 7.3.1: Implementar un Programa de Apreciación al Empleado (reconocimientos trimestrales por ejecución e iniciativas individuales y por División, difusión de logros, beneficios no monetarios).**
 - KPI 7.3.1.1: ≥ 4 reconocimientos en actividades de apreciación por año a partir de Q2 de 2026.
 - KPI 7.3.1.2: % de divisiones con al menos 2 reconocimientos anuales (meta $\geq 50\%$).
- **Iniciativa 7.3.2: Integrar los valores institucionales al personal y renovar anualmente el Compromiso de Valores.**
 - KPI 7.3.2.1: Alta Gerencia presenta los Valores de la OCS al 100% del personal y promueve el compromiso de los valores entre su equipo en Q2 de 2026.

- KPI 7.3.2.2: 100% de nuevos ingresos completan el módulo de valores en ≤ 30 días a partir de Q3 2026.
- **Iniciativa 7.3.3: Implementar acciones de bienestar y balance de vida/trabajo (charlas, pausas activas, ergonomía, entre otras).**
 - **KPI 7.3.3.1:** Realizar ≥ 2 actividades de bienestar por año a partir de Q1 de 2026.
 - **KPI 7.3.3.2:** Participación promedio por actividad (meta $\geq 50\%$ del personal convocado a partir de Q1 de 2026).

CRONOGRAMA DE METAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Metas Estratégicas 2025 - 2028

Metas	Área Responsable	2025	2026	2027	2028
META 1: Protección al Asegurado y Excelencia en el Servicio Público	Comisaría de Servicios				
META 2: Supervisión y Cumplimiento Estricto	Comisaría de Supervisión y Cumplimiento				
META 3: Desarrollo del Talento y Cultura de Mejora Continua	Comisaría de Administración				
META 4: Acreditación y Cumplimiento con la NAIC	Comisaría de Supervisión y Cumplimiento				
META 5: Modernización Tecnológica y Digitalización de Procesos	Comisaría de Servicios				
META 6: Resiliencia Regulatoria, Continuidad Operacional y Actualización Normativa	Comisaría de Administración				
Meta 7: Transformación de la Cultura Interna, la Ética, Integridad y la Profesionalización en la OCS	Comisaría de Administración				

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La ejecución del Plan Estratégico 2025-2028 de la OCS se llevará a cabo mediante la coordinación estrecha entre las Comisarías, divisiones y unidades de apoyo, siguiendo el cronograma aprobado. Cada meta y objetivo cuenta con un área principal responsable que liderará su desarrollo, mientras que las iniciativas específicas serán atendidas por la división más vinculada a su naturaleza.

El cumplimiento de este plan requiere una gestión coordinada entre divisiones, la priorización efectiva de recursos y una supervisión continua de la alta gerencia.

Ejecución del cronograma

- El cronograma sirve como hoja de ruta para calendarizar las metas y sus correspondientes objetivos e iniciativas.
- La implementación se realizará en fases, con ajustes en función de avances y limitaciones, siempre garantizando un cumplimiento progresivo y sostenido en el periodo 2025-2028.
- La alta gerencia de la OCS será responsable de velar por el cumplimiento puntual de las metas y objetivos, asegurando que estas se alinean con las prioridades institucionales, la política pública y los estándares de regulación aplicables.
- Los reportes internos de seguimiento serán realizados por cada Comisaría trimestralmente o por semestre, según se indique en el plan de trabajo y presentados a la Comisionada para su revisión y conocimiento.
- El cronograma aprobado establece que todas las metas comienzan con ciertas iniciativas desde el 2025, salvo aquellas con inicio programado para el 2026.
- Las prioridades se revisarán anualmente, a fin de ajustar recursos, plazos y actividades de acuerdo con el avance de los objetivos y la retroalimentación obtenida en los reportes de seguimiento, la ejecución progresiva y el logro efectivo de los resultados esperados.

Roles y responsabilidades de cada Comisaría/División

- **Comisaría de Servicios:** Lidera las metas relacionadas con la atención a asegurados, reclamantes, productores y ciudadanía en general, incluyendo la modernización tecnológica y digitalización de procesos por su impacto en el servicio directo a ciudadanos y regulados.
- **Comisaría de Supervisión y Cumplimiento:** Responsable de las funciones relacionadas a los exámenes financieros, análisis actuarial, admisiones, monitoreo de la solidez de los aseguradores y de la supervisión del cumplimiento regulatorio. Lidera los esfuerzos para garantizar la resiliencia regulatoria, los procesos de continuidad operacional y la actualización normativa con el apoyo de Asesoría Legal. A cargo del Centro Internacional de Seguros y de los asuntos de cumplimiento con los requerimientos de la NAIC.

- **Comisaría de Administración:** A cargo de las divisiones responsables del manejo del presupuesto, recursos humanos, servicios generales y apoyo logístico a todas las demás Comisarías. Responsable de la transformación de la cultura interna, el fortalecimiento del talento humano y la coordinación con la División de Sistemas de Información de los proyectos de innovación tecnológica.
- **Comisaría de Asesoría Legal:** A cargo de la interpretación jurídica, procesos legislativos, reglamentación, cumplimiento normativo y apoyo a otras Comisarías o Divisiones, incluyendo asuntos relacionados a la acreditación y cumplimiento con las disposiciones de la NAIC.
- **División de Sistemas de Información:** Tiene a su cargo el desarrollo de proyectos tecnológico, la ciberseguridad institucional, la digitalización de procesos, entre otros asuntos. Apoya a todas las áreas en la modernización tecnológica y en la implementación de plataformas que promuevan la eficiencia, transparencia y protección de datos.

Recursos necesarios

Para lograr la implementación exitosa del plan se requiere una combinación de recursos internos y externos:

1. Contratar recursos externos de consultoría para:

- Procesos de Recursos Humanos (plan de clasificación y retribución, programas de retención y desarrollo de talento, desarrollo de adiestramientos y plataforma de Onboarding para nuevos empleados).
- Desarrollo tecnológico y digitalización (plataformas, ciberseguridad, automatización de trámites).
- Auditorías y exámenes a aseguradores domésticos en coordinación con la Comisaría de Supervisión y Cumplimiento.
- Cualquier otra gestión externa necesaria para el cumplimiento de las metas de este Plan Estratégico.

2. Presupuesto:

- Validar con la división de Finanzas y Presupuesto si existe un proceso vigente de facturación a los aseguradores por exámenes y auditorías, y de ser así, estandarizarlo como mecanismo de recuperación de costos.

- Verificar la disponibilidad de presupuesto para la contratación de los consultores externos requeridos, infraestructura tecnológica y programas de capacitación con el presupuesto vigente hasta el 30 de junio de 2026.
- Asegurar que los subsiguientes presupuestos contemplen las metas establecidas en el Plan Estratégico hasta el 2028 para poder cumplir con el desarrollo de las iniciativas planificadas.

Factores Críticos de Éxito

El éxito de este plan dependerá de la alineación de las estrategias definidas con los recursos y la capacidad de la Agencia para su ejecución. Entre los factores críticos destacan:

1. **Compromiso de la alta gerencia:** Liderazgo activo de las Comisionadas Auxiliares y las Comisarías para priorizar las iniciativas el cumplimiento progresivo de las metas y objetivos dentro del periodo del 2025 al 2028.
2. **Disponibilidad de recursos humanos y financieros:** Asignación de personal capacitado y presupuesto suficiente, complementado con consultoría externa en áreas críticas.
3. **Integración tecnológica:** Modernización de sistemas y digitalización de procesos para garantizar eficiencia, seguridad y calidad en el servicio.
4. **Colaboración interdepartamental:** Coordinación fluida entre Comisarías y divisiones, evitando duplicidad de funciones y manejando eficientemente la productividad de los recursos.
5. **Monitoreo y evaluación continua:** Seguimientos internos, uso de tableros internos, auditorías periódicas y reportes para validar los avances y corregir oportunamente las desviaciones que puedan surgir. Alinear los reportes y tableros con los KPIs de cada meta y objetivo, para validar avances y corregir desviaciones oportunamente.
6. **Gestión del cambio organizacional:** Comunicación interna clara, informar progresivamente al personal sobre los avances y planes, y promover una cultura de colaboración, innovación y mejora continua. Fortalecer la cultura de ética, integridad y profesionalización de los empleados para promover la colaboración, innovación y mejora continua. Contemplar la asignación de metas u objetivos en común para promover el trabajo en equipo entre Divisiones
7. **Relación efectiva con la industria:** Transparencia, comunicación efectiva y cooperación con los aseguradores, de modo que las iniciativas regulatorias sean vistas como oportunidades de fortalecimiento de la industria y no como cargas o medidas punitivas.

FACTORES EXTERNOS QUE PUEDEN AFECTAR LA EJECUCIÓN DEL PLAN

El cumplimiento de las metas y objetivos delineados en este Plan Estratégico depende principalmente de la capacidad institucional de la OCS. Sin embargo, existen condiciones externas que están fuera del control directo de la Oficina y que podrían impactar positiva o negativamente la implementación de las iniciativas aquí establecidas. Reconocer estos factores resulta esencial para preparar estrategias de mitigación, fortalecer la resiliencia institucional y garantizar que la alta gerencia pueda anticiparse y responder de manera ágil a escenarios externos cambiantes.

1. Cambios normativos y legislativos: La aprobación de nuevas leyes o enmiendas al Código de Seguros por parte de la Asamblea Legislativa o disposiciones del Ejecutivo podrían alterar prioridades, plazos o competencias de la OCS. Estos cambios, aunque pueden generar oportunidades de mejora, también pueden requerir reasignación de recursos no previstos en este plan.

2. Limitaciones presupuestarias externas: Los recortes fiscales del gobierno central o restricciones en la asignación de fondos a la OCS podrían afectar la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para ejecutar los proyectos estratégicos.

3. Condiciones macroeconómicas: Factores como la inflación, la recesión o la volatilidad en los mercados financieros pueden incidir en la estabilidad de los aseguradores, aumentar los riesgos de insolvencia y, en consecuencia, incrementar la demanda de supervisión financiera y regulatoria de la OCS.

4. Eventos catastróficos y otros riesgos: La exposición de Puerto Rico a huracanes, terremotos u otros eventos disruptivos representa una amenaza recurrente para la industria de seguros y para la propia continuidad operacional de la OCS. Estos eventos pueden alterar las prioridades de supervisión, retrasar la implementación de iniciativas y requerir atención inmediata de los recursos disponibles.

5. Evolución tecnológica y riesgos cibernéticos: La velocidad de los avances tecnológicos sumada a la creciente sofisticación de amenazas cibernéticas, puede generar retos adicionales para la OCS en cuanto a regulación, fiscalización y protección de datos. La capacidad de adaptación a estos cambios dependerá de la cooperación con organismos como la NAIC y de la rapidez con que la OCS y el Gobierno central implementen ajustes regulatorios.

6. Cambios en estándares y acuerdos internacionales: Modificaciones en los requisitos de acreditación de la NAIC o acuerdos de reciprocidad con otras jurisdicciones pueden requerir ajustes inmediatos en políticas internas, procesos o reglamentación, lo cual excede en parte la capacidad de planificación de la OCS. Estos cambios afectan directamente el proceso de acreditación y cumplimiento con la NAIC, pudiendo comprometer la credibilidad internacional de la OCS si no se adoptan a tiempo.

7. Dependencia de recursos externos: El éxito de algunas de las metas y objetivos dependerá de la contratación de consultores especializados (ej. en tecnología, auditorías, recursos humanos). Este riesgo es particularmente crítico para metas que inician en 2026 y que dependen grandemente de consultoría externa y procesos de contratación. Retrasos en los procesos de contratación pública, limitaciones en la disponibilidad de recursos externos o costos superiores a los presupuestados podrían afectar la ejecución oportuna del plan.

8. Disponibilidad y retención de talento humano: La capacidad de atraer y retener personal altamente especializado necesario en la OCS depende de factores como el mercado laboral, los niveles salariales competitivos y la implementación del plan de reclasificación y retribución. Estos retos impactan directamente el plan de trabajo trazado para el desarrollo del talento y la transformación de la cultura interna para la mejora continua de servicios, pudiendo limitar la capacidad de la OCS para ejecutar eficazmente sus objetivos estratégicos.

CONCLUSIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL

El Plan Estratégico 2025-2028 de la Oficina del Comisionado de Seguros de Puerto Rico representa mucho más que un conjunto de metas, objetivos e indicadores de desempeño. Es una declaración de compromiso con la ciudadanía, la industria de seguros y el futuro económico del país.

Cada meta definida refleja nuestra determinación de fortalecer la supervisión regulatoria, elevar los estándares de servicio y fomentar una cultura organizacional basada en la excelencia, la innovación y la transparencia. La ejecución rigurosa de este plan permitirá garantizar los derechos de los asegurados, la estabilidad de los aseguradores y la confianza de la ciudadanía en la gestión de la OCS.

Reafirmamos que nuestro rol como regulador no se limita a supervisar y fiscalizar, sino que también tenemos la responsabilidad de educar y de fungir como facilitadores del desarrollo responsable de la industria. El éxito de este plan dependerá del esfuerzo coordinado de todas las Comisarías y Divisiones, del compromiso de nuestros empleados y de la cooperación activa de los sectores a los que servimos.

Este documento constituye también un llamado a la colaboración compartida; una oportunidad para el trabajo hacia objetivos comunes. Con este principio, la OCS trabajará de la mano con todos los miembros de la industria y con la sociedad civil para construir un ecosistema de seguros más justo, competitivo y resiliente.

En nombre de todo el equipo de la Oficina del Comisionado de Seguros, les reafirmo nuestra visión de ser una institución más sólida, confiable y moderna. Este plan es nuestra guía, pero también nuestro pacto institucional para servir con integridad, empatía y eficiencia.

Confiamos en que, al implementar este Plan Estratégico, lograremos un impacto positivo y sostenible que fortalecerá la protección del asegurado, aportará al desarrollo económico de Puerto Rico y reforzará la confianza de la ciudadanía en nuestra función reguladora.

Atentamente,



Lcda. Suzette Del Valle Lécaroz

Comisionada de Seguros Designada