



**SUPERINTENDENCIA DE BANCOS**  
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**  
**2016-2020**



# Índice

I.	Siglas.....	04
II.	Presentación.....	05
III.	Introducción.....	06
IV.	Antecedentes.....	09
V.	Marco Conceptual.....	12
VI.	Metodología.....	14
VII.	Marco Estratégico.....	16
VIII.	Ejes Estratégicos.....	20
IX.	Objetivos Estratégicos por Ejes.....	25
X.	Plan Estratégico SIB 2016-2020.....	26
XI.	Glosario.....	68
XII.	Equipo de Trabajo.....	71



Este documento ha sido elaborado por la Oficina de Planificación y Desarrollo de la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana



# Siglas

**AMF:** Administración Monetaria y Financiera

**BCRD:** Banco Central de la República Dominicana

**BM:** Banco Mundial.

**CCSBSO:** Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, Seguros y Otras Instituciones de Financieras

**DGCG:** Dirección General de Contabilidad Gubernamental.

**EIF:** Entidades de Intermediación Financiera.

**EIFC:** Entidades de Intermediación Financiera y Cambiaria.

**GMI:** Grupo de Metodología e Implementación

**IFIL:** Programa de Instituciones Financieras Intervenidas y en Liquidación

**MOU:** Memorándum de Entendimiento

**NIIF:** Normas Internacionales de Información Financiera

**OAI:** Oficina de Acceso a la Información.

**PEI:** Plan Estratégico Institucional

**PCC:** Punto Central de Contacto

**PLA/FT:** Política anti Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo

**POA:** Plan Operativo Anual

**RD:** República Dominicana

**SIB:** Superintendencia de Bancos

# Presentación

En cumplimiento con la Ley No. 498-06 de Planificación e Inversión Pública, la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana se enorgullece de presentar su Plan Estratégico Institucional 2016-2020, producto de un proceso profundo de participación, integración y reflexión de todos los departamentos y áreas de esta entidad, teniendo como base la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030, el Plan Estratégico 2015-2019 del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras (CCSBSO) y el Plan Estratégico 2015-2018 de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG).



El Plan Estratégico es la base sobre la cual se construyen los cimientos de la planificación de la institución. Sirve de guía y referencia para transformar nuestra misión y visión, en hechos tangibles, reales y medibles. Igualmente, permite definir el esquema de trabajo cotidiano para obtener los resultados y objetivos establecidos.

El fortalecimiento de la supervisión, la protección de los derechos de los usuarios, el fortalecimiento institucional y la educación financiera son los Ejes Estratégicos que servirán de base a las líneas de acción y que nos permitirán aprovechar las Oportunidades, neutralizar las Amenazas, potenciar las Fortalezas y superar las Debilidades.

Este nuevo plan estratégico, responde a la necesidad de adaptarnos al proceso de cambio que ha transformado el sistema financiero nacional e internacional, donde fruto de las últimas crisis bancarias, los modelos de regulación han tenido que acoplarse a los nuevos y complejos productos financieros; de allí, la importancia de este organismo supervisor definir con el apoyo de las autoridades y su capacitado equipo técnico, los Objetivos, Estrategias, Resultados Esperados, Indicadores y Metas que servirán de estandarte para alcanzar la visión de nuestra institución.

**Luis Armando Asunción Álvarez**  
Superintendente de Bancos



# Introducción

El Plan Estratégico Institucional de la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana (SIB), 2016-2020, tiene como propósito fundamental el establecimiento de prioridades, objetivos y metas que permitan la toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que debemos recorrer a mediano plazo para lograr ser una institución reconocida, nacional e internacionalmente, por la calidad de la supervisión que aplica y la confianza que generan sus acciones en el sector financiero y en la sociedad.

El plan está compuesto por cuatro ejes fundamentales, diecisiete estrategias derivadas, y cincuenta y un resultados esperados; estableciéndose eficazmente responsabilidades entre cada uno de los departamentos y áreas que componen la institución. Una hoja de ruta nos guía hacia nuestra visión institucional, estableciendo el porcentaje alcanzado, cada año, en las metas establecidas.

La concretización del Plan Estratégico Institucional se desglosa en los planes operativos anuales, formulados por cada una de las dependencias de la SIB, los cuales tienen su expresión financiera en el presupuesto anual.

Como instrumento de gestión, el presente Plan está directamente vinculado con la Estrategia Nacional de Desarrollo, con la cual converge en la visión de país; y es el resultado de meses de trabajo, reflexiones internas y del ejercicio ampliamente participativo de todo el personal de la Superintendencia de Bancos, encabezado por el Superintendente, Intendente, Gerente, Subgerente, Asesores, Directores Departamentales y Encargados de áreas.

Una comisión ad hoc, presidida por la Oficina de Planificación y Desarrollo con la participación de las áreas técnicas y operativas de la institución, fue creada para coordinar un conjunto de acciones que sirvieron de base para asegurar la calidad y efectividad del plan.

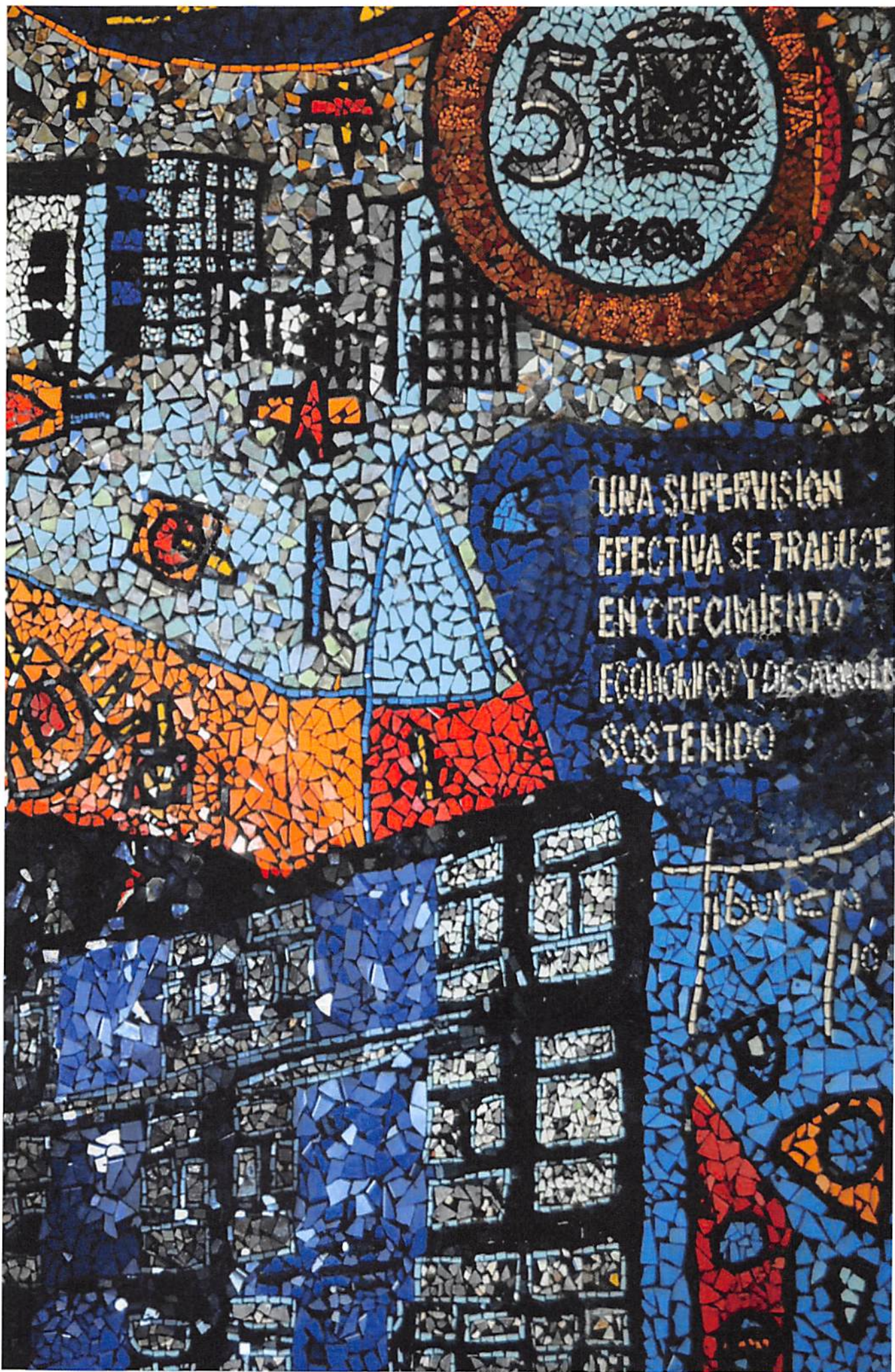
Se realizaron dos plenarios con los Directores y Encargados de áreas, así como también varias reuniones al interior de los departamentos con fines de elaboración de los diagnósticos situaciones.

La integración y participación entusiasta del personal de la SIB superó las expectativas de los armadores y responsables del proceso.

La ejecución de éste Plan Estratégico 2016-2020 es un compromiso ineludible de todos los colaboradores de la SIB y con él aspiramos a enaltecer el papel de nuestra institución en la sociedad dominicana.







UNA SUPERVISION  
EFECTIVA SE TRADUCE  
EN CRECIMIENTO  
ECONOMICO Y DESARROLLO  
SOSTENIDO

IBUYE P

# Antecedentes

Como consecuencia de la crisis que experimentó el sistema financiero a finales de la década de los 80 y principios de los 90, y en el marco del Programa de Reforma Financiera, iniciado en 1993, se formularon los primeros planes orientados hacia el fortalecimiento del marco institucional de la Superintendencia de Bancos (SIB), así como, la regulación y supervisión bancaria. Se diseñó un Plan de cuatro años (1993-1996), cuya implementación alcanzó a fortalecer la imagen de la SIB y su papel como ente supervisor.

En el año 1999, con el apoyo del BID-FOMIN, se desarrollaron varios programas de fortalecimiento a la supervisión bancaria. Dentro del marco de estos programas, se aprobó el Plan Estratégico 2003-2005, el cual no pudo implementarse por los efectos de la crisis que afectó al sistema financiero a partir del año 2003.

Después de la puesta en vigencia de la ley 183-02, en el año 2003, la SIB elaboró un plan de fortalecimiento institucional que incluía medidas de muy corto plazo a los fines de paliar los efectos de la crisis que desencadenó la quiebra de tres instituciones financieras importantes.

Pasada la crisis, se hacía necesaria la definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo que diera continuidad a pasados intentos de mejora en la supervisión bancaria.

En el año 2004, y con el objetivo de promover la estabilidad y solvencia del sistema financiero dominicano, y conforme a los estándares de una supervisión efectiva, se diseñó el Plan Estratégico 2005-2008, el cual estaba enfocado en elevar los estándares de supervisión del sistema financiero.

Luego, en la gestión del 2009-2012 se elaboró el Plan Estratégico de la SB para los años 2010-2012, el cual se orientaba hacia el fortalecimiento interno y externo de la institución e incorporaba actividades y objetivos a ser cumplidos en el corto, mediano y largo plazo.

Más adelante, en el año 2011, se contrató una firma consultora, la cual reformuló el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2010-2012, extendiéndolo dos años más. Es así como queda el 2010-2014 como nuevo período de implementación.

Al finalizar el año 2014, no se contempló a tiempo la elaboración de un nuevo PEI que iniciara a partir del año 2015. En consecuencia, se tomó la decisión de extender el Plan Estratégico Institucional 2012-2014 y elaborar un nuevo Plan Operativo Anual (POA) sobre la base del mismo, para el año 2015.

Es así, como en la gestión encabezada por el Lic. Luis Armando Asunción Álvarez, se inicia el proceso de elaboración de un nuevo Plan Estratégico Institucional 2016-2020, tomando como base el Plan Estratégico 2015-2019 del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras (CCSBSO), el Plan Estratégico 2015-2018 de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG) y la Ley No. 01-12 de Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030<sup>1</sup>.

Todo esto permitirá, que tanto los proyectos institucionales como el quehacer de la SIB contribuyan al alcance del objetivo específico **3.1.3**, definido en la END: "**Consolidar un sistema financiero eficiente, solvente y profundo que apoye la generación de ahorro y su canalización al Desarrollo productivo**"<sup>2</sup> y sus líneas de acción:

*3.1.3.1 Fortalecer y hacer más eficiente la regulación y la supervisión del sistema financiero, tomando como referencia los estándares y mejores prácticas internacionales que rijan la materia y mediante una adecuada coordinación entre los entes reguladores de los mercados financieros, lograr el control bancario eficaz, el buen gobierno corporativo y el manejo integral de riesgos en el interés de asegurar el desarrollo y sostenibilidad del sector, la protección de los ahorros y la prevención y castigo de delitos financieros.*

*3.1.3.2 Impulsar la eficiencia y mayor competencia en el sistema financiero para reducir los costos de intermediación.*

*3.1.3.3 Impulsar la banca de desarrollo así como instrumentos de financiamiento a largo plazo en el sistema financiero para financiar las inversiones productivas y la incorporación del progreso tecnológico al aparato productivo nacional.*

*3.1.3.4 Identificar y eliminar los obstáculos normativos y procedimentales que dificultan la canalización hacia los sectores productivos, en particular hacia proyectos de inversión de largo plazo del ahorro nacional depositado en el sistema financiero.*

*3.1.3.5 Promover el desarrollo de cooperativas y otras formas asociativas, que fomenten el ahorro y faciliten el acceso al crédito a sectores tradicionalmente excluidos del sistema financiero formal, incluyendo a jóvenes y mujeres, e integrarlas al proceso de supervisión bancaria tomando en cuenta la especificidad de su tamaño y naturaleza.*

---

<sup>1</sup> En enero de 2012, se promulgó la Ley 1-12 sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo, que abarca un proyecto de país hasta el 2030, la cual establece que cada gestión de gobierno deberá contribuir a la implementación de la Estrategia, a través de las políticas públicas plasmadas en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público, los planes institucionales, sectoriales y territoriales y los presupuestos nacionales y municipales.

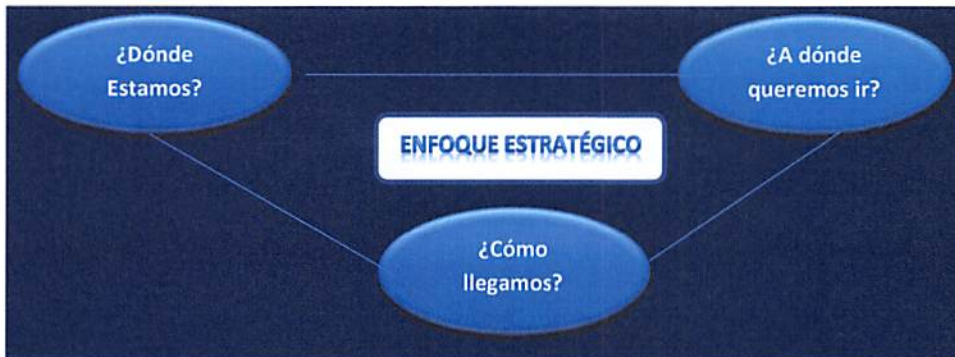
<sup>2</sup> Capítulo VII, Objetivo Específico 3.1.3, página 58, Ley 1-12 END.

*3.1.3.6 Crear condiciones y mecanismos para el desarrollo del microcrédito, con el propósito de facilitar el acceso al crédito de las unidades productivas y grupos poblacionales tradicionalmente excluidos del sistema financiero formal.*

*3.1.3.7 Desarrollar medios de protección confiable y asequible para proteger el crédito y minimizar los riesgos del incumplimiento y la mora.*

# Marco Conceptual

La Planificación estratégica es el proceso que se sigue para dirigir y controlar el futuro de una institución. El enfoque estratégico se resume en tres preguntas:



El Plan Estratégico define la misión y dirección futura de la organización, objetivos de resultado, a corto y largo plazo, y la estrategia frente a situaciones internas y externas de la organización.

## Proceso Estratégico

### 1. Formular una Visión

Establecer hacia donde debe dirigirse la organización y en lo que se quiere convertir a largo plazo. Expone cierto estado futuro deseado, y expresa lo que la entidad trata de alcanzar.

### 2. Declaración de la Misión y Metas

La Misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Describe que hace la organización. Convierte la visión en resultados que quiere conseguir la entidad.

### 3. Análisis del ambiente competitivo externo para identificar Oportunidades y Amenazas.

Análisis de Ambiente externo para identificar los factores del entorno que puedan afectar el presente y el futuro de la SIB.

### 4. Análisis de ambiente operativo interno para identificar Fortalezas y Debilidades

Para determinar la cantidad y calidad de los recursos disponibles en la institución.

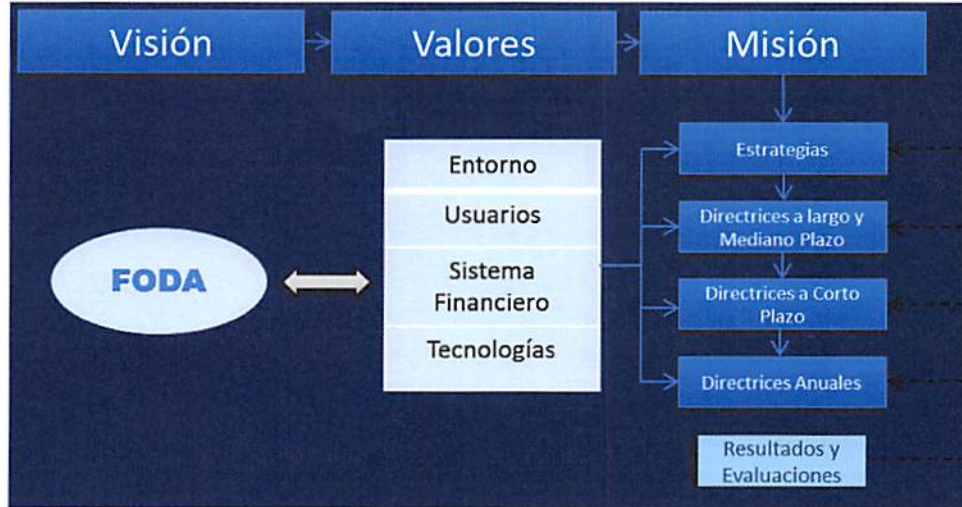
### 5. Formulación de Estrategias

Fundamentadas en las fortalezas, para explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

### 6. Implementar y ejecutar las estrategias elegidas

7. Evaluar desempeño y tomar medidas correctivas en visión, misión, objetivos, etc.

## Síntesis Del Proceso Conceptual De Planeación Estratégica



# Metodología

Para el diseño y elaboración del presente Plan Estratégico, se siguió la siguiente metodología, compuesta por cuatro etapas:

## 1ra. Etapa: Iniciación

### Objetivos:

- Consultar, Informar y Motivar a las autoridades y funcionarios del proceso que se llevará a cabo y sus implicaciones.
- Socializar y difundir hacia toda la institución el inicio del Proceso Diseño y Elaboración del Plan Estratégico.
- Designar equipo de coordinación de los trabajos de elaboración del Diagnóstico y el Diseño del Marco Estratégico Institucional.

### Actividades:

- Presentación de Propuesta de Diseño y Elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI), 2016-2020 al Comité Ejecutivo.
- Designar equipo que coordinara los trabajos del diagnóstico y el Proceso de revisión del Marco Estratégico Institucional.
- Hacer ajustes y cambios a la propuesta, si fuera necesario

## 2da. Etapa: Diagnóstico Y Diseño Del Marco Estratégico Institucional

### Objetivo:

- Identificar, describir y hacer un análisis de la situación actual de la SIB que proporcione las informaciones que servirán de base para el Diagnóstico<sup>3</sup>, y este a su vez, para el diseño del Marco Estratégico del Plan Estratégico 2016-2020.

### Actividades:

- Análisis y Evaluación de resultados e impactos de los procesos de planeación estratégica 2010-2015.
- Realizar análisis situacional por Departamentos y áreas, para identificar los elementos principales a considerar en la elaboración del PEI de la Institución.
- Realizar FODA institucional a través de:
  - Análisis del ambiente externo sectorial, nacional y el internacional;
  - Análisis interno para identificar la cantidad y calidad de recursos disponibles
- Elaborar diagnóstico institucional.
- Diseñar Marco Estratégico Institucional.

---

<sup>3</sup> Para la realización del Diagnóstico Estratégico se realizó un análisis FODA, por ser la técnica más aceptada y conocido en materia de planificación y porque los miembros de nuestra institución están más familiarizados con este instrumento, ya que lo han utilizado en la formulación del Planes Estratégicos anteriores.

### **3ra. Etapa: Elaboración y Aprobación del Plan Estratégico**

#### **Objetivos:**

- Elaborar el PEI 2016-2020, sobre la base de la articulación de los ejes, objetivos estratégicos y estrategias de la SIB, con la Misión, Visión y Valores establecidos.
- Constitución de los equipos de trabajo por cada eje identificado.
- Establecimiento de los indicadores de cumplimiento, factores de éxito y Supuestos necesarios para obtener los resultados esperados.

#### **Actividades:**

- Conformación de equipo técnico departamental e institucional que se encargará de estructuración del Plan Estratégico Institucional 2016-2020.
- Formulación de estrategias y líneas de acción para cada una de las metas planteadas.
- Establecimiento de responsabilidad en seguimiento y control del Plan.
- Revisión definitiva del plan, para presentar a la máxima autoridad para fines de aprobación.
- Aprobación del PEI por las altas instancias de la institución.

### **4ta. Etapa: Lanzamiento y Difusión del Plan Estratégico Institucional**

#### **Objetivo:**

- Socializar a lo interno de la SIB y difundir a lo externo el Plan Estratégico Institucional.

#### **Actividades:**

- Diseño y desarrollo de un plan comunicacional para socializar el PEI entre los colaboradores y de difusión a lo externo.
- Realizar un acto de puesta en circulación del PEI.



# Marco Estratégico

## Visión

Ser una Institución reconocida, nacional e internacionalmente, por la calidad de la supervisión que aplica y la confianza que generan sus acciones en el sector financiero y en la sociedad.

## Misión

Velar por la estabilidad, solvencia y transparencia de las Entidades de Intermediación Financiera y Cambiaria, así como por los derechos de los usuarios de los productos y servicios financieros, mediante una supervisión integral y efectiva, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la República Dominicana.

# Valores

## **INTEGRIDAD**

Tenemos como principios de actuación el compromiso, la responsabilidad, honestidad, rectitud, respeto, transparencia, objetividad, equidad y justicia.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

Trabajamos en coordinación y colaboración, para alcanzar nuestras metas y objetivos comunes, respetando los diferentes puntos de vista.

## **MEJORA CONTINUA**

Procuramos la excelencia para ser una institución de referencia nacional e internacional.

## **VOCACIÓN DE SERVICIO**

Estamos comprometidos a colaborar con entusiasmo.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Somos una institución ética, social y ambientalmente responsable, que con su accionar contribuye a una mejor sociedad.



Equipo de trabajo Departamento de Supervisión I



Equipo de trabajo Departamento de Auditoría



Equipo de trabajo Departamento de Riesgos y Estudios



Equipo de trabajo Departamento de Normas

# Ejes Estratégicos

Los Ejes Estratégicos o grandes líneas de acción en la que se han fundamentado los objetivos trazados en el presente Plan son:

## I.- Fortalecimiento de la Supervisión

## II.- Protección de los Derechos de los Usuarios

## III.-Fortalecimiento Institucional

## IV.-Educación Financiera

Los Ejes Estratégicos o grandes líneas de acción en las que se han fundamentado los objetivos, planes y proyectos del presente Plan son:

### **Eje I: Fortalecimiento de la Supervisión**

La SIB como entidad responsable de promover la estabilidad y la confianza en las Entidades de Intermediación Financiera y Cambiarias (EIFyCS), asume como primer Eje de su Plan Estratégico 2016-2020 el Fortalecimiento de la Supervisión, consciente de que una Supervisión efectiva es el principal componente para ejercer a cabalidad las funciones que le han sido asignadas por la ley 183-02. Con ello, la SIB deja claramente establecido su compromiso y responsabilidad de seguir contribuyendo a la solidez y credibilidad, de las EIFyCs.

En ese sentido, el presente plan está orientado fundamentalmente a consolidar el Modelo de Supervisión Basada en Riesgos (SBR), mediante un esquema actualizado de evaluación y seguimiento oportuno de las entidades y grupos bancarios, que busca fortalecer el sistema de supervisión bancaria con énfasis en la evaluación de la calidad del gobierno corporativo, de la gestión de riesgos y del control interno, para los efectos de conocer cuál es su perfil de riesgos y adoptar las mejores estrategias de supervisión.

## **Eje II: Protección de los Derechos de los Usuarios**

La Protección de los Derechos de los usuarios de los servicios financieros y cambiarios es el conjunto de medidas adoptadas por la Autoridad Monetaria y Financiera para defender los derechos de los Usuarios del sistema en su relación con las entidades de intermediación financiera y cambiaria.

Para hacer valer esos derechos, la Superintendencia de Bancos creó la Oficina de Protección al Usuario de los Servicios Financieros, PROUSUARIO. El objetivo principal que dió razón de ser a esta Oficina fue asistir a los usuarios de las Entidades de Intermediación Financiera y Cambiarias (EIFyCs), en el manejo de los productos y servicios contratados, bajo el criterio de mejorar y cooperar con la optimización del sistema financiero, con garantía de la calidad y la correcta orientación al usuario respecto al ejercicio de sus derechos.

Asimismo, proveer a los usuarios de informaciones útiles para la prevención de ilícitos relacionados a sus productos y servicios, así como de mecanismos efectivos para la adecuada protección de sus derechos una vez agotados los recursos en las instituciones del sistema. Todo esto explica por qué la Protección de los Derechos de los Usuarios es el segundo Eje Estratégico del Plan Estratégico 2016-2020.

## **Eje III: Fortalecimiento Institucional**

Para la SIB, el Fortalecimiento Institucional es la clave fundamental que le permite mantener una apropiada gestión direccionada hacia la excelencia, logrando así, el desarrollo de sus fortalezas, la adecuación de la Institución a los cambios, y garantizar el cumplimiento de su misión y visión planteada.

Nuestra institución está consciente, que para dar respuesta a los retos y cambios del entorno nacional e internacional, tiene que mantener un proceso de mejora continua en sus procesos internos y en su quehacer cotidiano.

El Plan Estratégico Institucional 2016-2020, incluye una serie de acciones e iniciativas que indudablemente contribuirán a una Superintendencia más fuerte, transparente y eficiente.

#### **Eje IV: Educación Financiera**

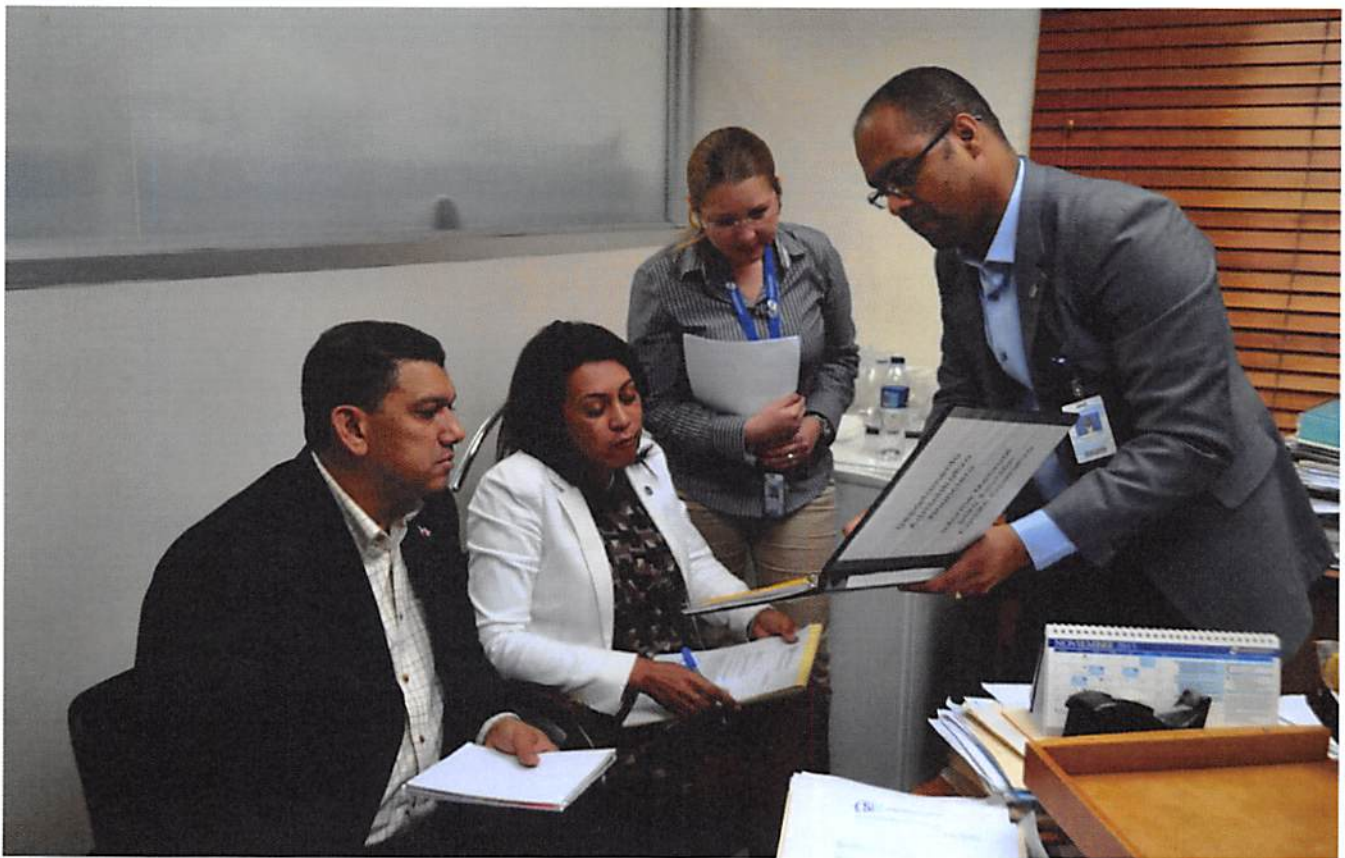
La Educación Financiera es un tema que debe ocupar primera línea de importancia y prioridad en las agendas de los organismos reguladores del sistema financiero y en las instituciones de intermediación financiera, toda vez que está demostrada su contribución al crecimiento y desarrollo socioeconómico de un país, pues en la medida en que las personas toman mejores decisiones pueden pasar a tener mejores condiciones de vida.

La Educación Financiera es el proceso por el que los usuarios de los servicios financieros y la población en general, mejoran su comprensión de los productos y servicios que ofrece el sistema financiero, así como de los conceptos y riesgos asociados, lo cual les permite tomar decisiones sobre la base de mejor y mayor información, al igual que saber dónde acudir para pedir ayuda, y tomar cualquier acción eficaz para mejorar su bienestar financiero.

Para la SIB, es importante contribuir a aumentar la inclusión financiera, mejorar las oportunidades de acceso al crédito de la población no bancarizada, promover la mejor administración de recursos, el consumo consciente y el adecuado uso de los productos y servicios financieros entre los usuarios de estos servicios; contribuyendo así a la estabilidad económica del país, una vez que ayuda a administrar con más eficiencia las finanzas, evitando el sobreendeudamiento y generando ahorro para eventuales necesidades futuras.



Equipo de trabajo Oficina de Planificación y Desarrollo.



Equipo de trabajo Departamento Administrativo y Financiero





Equipo de trabajo Oficina Regional Norte



Equipo de trabajo Departamento Prouuario

# Objetivos Estratégicos por Ejes

## I.- Fortalecimiento de la Supervisión

Lograr la consolidación del modelo de supervisión basada en riesgos.

## II.- Protección de los Derechos de los Usuarios

Fortalecer los mecanismos de Protección de los Derechos de los Usuarios de los productos y servicios financieros.

## III.- Fortalecimiento Institucional

Fortalecer la gestión e imagen institucional a través del desarrollo de los recursos humanos y la mejora continua de: procesos internos, plataforma tecnológica y calidad del servicio.

## IV.- Educación Financiera

Mejorar las capacidades en educación financiera de las EIFyC y sus usuarios, empleados de la Superintendencia de Bancos y la población.

# PLAN ESTRATEGICO SIB 2016-2020



# TABLA DE ALINEAMIENTO ESTRATEGICO POR EJE 2016-2020

**EJE I: FORTALECIMIENTO DE LA SUPERVISION**

VISIÓN AL 2020	EJES ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS
<p align="center"><b>Ser una Institución reconocida, nacional e internacionalmente, por la calidad de la supervisión que aplica y la confianza que generan sus acciones en el sector financiero y en la sociedad en general.</b></p>	<p align="center"><b>I.-FORTALECIMIENTO DE LA SUPERVISIÓN.</b></p>	<p align="center"><b>Lograr la consolidación del modelo de supervisión basada en riesgos</b></p>	<p align="center"><b>1.1. Completar la Implementación de la Supervisión Basada en Riesgo.</b></p>	1.1.1 Paneles de Revisión Reactivados
				1.1.2 Guías Técnicas faltantes emitidas
				1.1.3 Normas claves adecuadas
				1.1.4 Normas Faltantes emitidas
				1.1.5 Todos los Departamentos Técnicos integrados al modelo
				1.1.6 Implementado el proceso de aseguramiento de la calidad de la Supervisión de las entidades y de los auditores externos
				1.1.7 Mejorados los mecanismos internos de seguimiento de las EIFyCs (etapa de supervisión)
				1.1.8 Supervisores actualizados
				1.1.9 Homogenizados los procesos, documentos e informes
				1.1.10 EIF tienen conocimiento implicaciones del MSBR y expectativas del Supervisor

VISIÓN AL 2020	EJES ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS
<p>Ser una Institución reconocida, nacional e internacionalmente, por la calidad de la supervisión que aplica y la confianza que generan sus acciones en el sector financiero y en la sociedad en general.</p>	<p>I.- FORTALECIMIENTO DE LA SUPERVISIÓN.</p>	<p>Lograr la consolidación del modelo de supervisión basada en riesgos</p>	<p>1.2.- Fortalecer el proceso de supervisión consolidada y transfronteriza.</p>	<p>1.2.1. Actualizada la Propuesta de Ley de Grupo en coordinación con el Banco Central</p> <p>1.2.2 Ejecutado el Acuerdo de Entendimiento entre entes supervisores: SB, SIS, SIV, SIPEN y otros</p> <p>1.2.3 Establecidos los acuerdos con otros organismos estatales y privados generadores de informaciones que contribuyen a la supervisión de los Grupos Financieros.</p> <p>1.2.4 Guías de Supervisión Consolidada emitidas</p> <p>1.2.5 Establecidos los Acuerdos de entendimiento con otras jurisdicciones</p> <p>1.2.6 Creada la Unidad responsable de la supervisión consolidada</p>

VISIÓN AL 2020	EJES ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS
<p><b>Ser una Institución reconocida, nacional e internacionalmente, por la calidad de la supervisión que aplica y la confianza que generan sus acciones en el sector financiero y en la sociedad en general.</b></p>	<p><b>I.- FORTALECIMIENTO DE LA SUPERVISIÓN.</b></p>	<p><b>Lograr la consolidación del modelo de supervisión basada en riesgos</b></p>	<p><b>1.3.- Fortalecer los mecanismos de soporte a la supervisión.</b></p>	<p>1.3.1 Supervisores reciben informes y estudios sobre riesgo de crédito, mercado, liquidez, y operacional; y estudios sectoriales, de análisis de escenarios y pruebas de estrés.</p>
				<p>1.3.2 Supervisores reciben acompañamiento en áreas especializadas</p>
				<p>1.3.3 Supervisor conoce sobre el riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.</p>
				<p>1.3.4 Fortalecido el proceso sancionador en identificación de causales, correcta documentación de solicitudes y conducción oportuna.</p>
				<p>1.3.5 Supervisores y analistas poseen herramientas tecnológicas que facilitan acceso y explotación de información reportada por las EIFyC.</p>
				<p>1.3.6 Garantizada la calidad y oportunidad de la información</p>



**EJE II: PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS A LOS USUARIOS**

VISIÓN AL 2020	EJES ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS
<p align="center"><b>Ser una Institución reconocida, nacional e internacionalmente, por la calidad de la supervisión que aplica y la confianza que generan sus acciones en el sector financiero y en la sociedad en general.</b></p>	<p align="center"><b>II.-PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS A LOS USUARIOS.</b></p>	<p align="center"><b>Fortalecer los mecanismos de Protección de los Derechos de los Usuarios de los productos y servicios financieros.</b></p>	<p align="center"><b>2.1 Fortalecer la Supervisión del cumplimiento de la normativa relativa a la Protección de los derechos de los Usuarios.</b></p>	<p>2.1.1 Inspeccionado el cumplimiento de las normas relativas a la Protección de los Derechos de los Usuarios.</p>
				<p>2.1.2 Monitoreado el cumplimiento por parte de las EIfyC's de la publicación de las informaciones requeridas por el Reglamento de Protección al Usuario y demás normativas relacionadas</p>
				<p>2.1.3. Establecido el apoyo permanente al proceso de supervisión, mediante intercambio oportuno de información relativa a prácticas abusivas y fraudes entre Supervisión y Prouuario.</p>

VISIÓN AL 2020	EJES ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS
<p>Ser una Institución reconocida, nacional e internacionalmente, por la calidad de la supervisión que aplica y la confianza que generan sus acciones en el sector financiero y en la sociedad en general.</p>	<p>II.-PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS A LOS USUARIOS.</p>	<p>Fortalecer los mecanismos de Protección de los Derechos de los Usuarios de los productos y servicios financieros.</p>	<p>2.2 Mejorar el acceso a los servicios que ofrece la Oficina de Prouuario.</p>	<p>2.2.1 Establecidos canales alternos de acceso a los servicios, tomando en consideración las zonas en las que SB no dispone de instalaciones.</p>
				<p>2.2.2. Simplificado el trámite de las solicitudes recibidas por Prouuario, y mejorado el acceso a los procesos y documentos relacionados a las mismas.</p>
			<p>2.3 Ampliar el marco legal vigente, a fin de complementar las normas existentes y normar en aspectos en los que se verifica insuficiencia regulatoria</p>	<p>2.3.1 Establecido un marco legal definido para productos y servicios en los que se verifica insuficiencia regulatoria. (por ejemplo: productos pasivos, canales electrónicos</p>

**EJE III: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

VISIÓN AL 2020	EJES ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS
<p align="center"><b>Ser una Institución reconocida, nacional e internacionalmente, por la calidad de la supervisión que aplica y la confianza que generan sus acciones en la sociedad.</b></p>	<p align="center"><b>III-FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.</b></p>	<p align="center"><b>Fortalecer la gestión e imagen institucional a través del desarrollo de los recursos humanos y la mejora continua de: procesos internos, plataforma tecnológica y calidad del servicio.</b></p>	<p><b>3.1 Fortalecer el seguimiento, evaluación y control de los planes, programas, proyectos y procesos internos.</b></p>	<p>3.1.1 Manuales, Políticas y Procedimientos actualizados y aprobados.</p> <p>3.1.2 Reforzado el seguimiento, evaluación y control de los planes, proyectos y procesos internos.</p> <p>3.1.3 Fortalecer sistema de control interno</p>
			<p><b>3.2 Mantener la plataforma tecnológica actualizada.</b></p>	<p>3.2.1 Plataforma tecnológica en funcionamiento óptimo a través de proyectos institucionales y departamentales</p> <p>3.2.2 Mejorada la seguridad del Sistema</p>
			<p><b>3.3 Eficientizar los servicios operativos y de apoyo</b></p>	<p>3.3.1 Mejorado el tiempo y calidad de los servicios internos</p>

VISIÓN AL 2020	EJES ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS
<p>Ser una Institución reconocida, nacional e internacionalmente, por la calidad de la supervisión que aplica y la confianza que generan sus acciones en la sociedad.</p>	<p>III-FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.</p>	<p>Fortalecer la gestión e imagen institucional a través del desarrollo de los recursos humanos y la mejora continua de: procesos internos, plataforma tecnológica y calidad del servicio.</p>	<p>3.4 Adecuación, mantenimiento continuo y seguridad de la infraestructura física</p>	<p>3.4.1 Mejoradas las condiciones físicas laborables y la seguridad de las instalaciones de la institución</p>
			<p>3.5 Plan continuo de capacitación y mejora en el clima laboral</p>	<p>3.5.1 Mejora sustancial en la calidad y resultados de los trabajos realizados</p> <p>3.5.2 Clima laboral adecuado</p>
			<p>3.6 Reforzar la imagen de eficiencia, transparencia y credibilidad a nivel nacional e internacional de la SB</p>	<p>3.6.1 La población conoce las competencias y funciones de la SB y las acciones que realiza</p>
				<p>3.6.2 Fortalecida la imagen de la SB ante los usuarios de los productos y servicios financieros, las EIFyCs y los organismos nacionales e internacionales con que se relaciona</p>

**EJE IV: EDUCACION FINANCIERA**

VISIÓN AL 2020	EJES ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS
<p align="center"><b>Ser una Institución reconocida, nacional e internacionalmente, por la calidad de la supervisión que aplica y la confianza que generan sus acciones en el sector financiero y en la sociedad en general.</b></p>	<p align="center"><b>IV.- EDUCACION FINANCIERA</b></p>	<p align="center"><b>Mejorar las capacidades en educación financiera de las EIfyC y sus usuarios, empleados de la Superintendencia de Bancos y la población.</b></p>	<p><b>4.1 Diseñar y poner en funcionamiento una estructura de coordinación para la ejecución de los programas y proyectos de educación financiera.</b></p>	<p>4.1.1 Estructura organizativa en funcionamiento.</p>
			<p><b>4.2 Desarrollar programas de educación a los usuarios de los productos y servicios financieros sobre la normativa y prevención de fraudes.</b></p>	<p>4.1.2 Programa de coordinación interinstitucional desarrollado.</p>
				<p>4.1.3 Escuela de capacitación en funcionamiento.</p>
				<p>4.2.1 Empoderados los usuarios sobre sus derechos y deberes, y ampliada la información sobre los productos y servicios financieros y su funcionamiento.</p>
				<p>4.2.2 Usuarios de los productos y servicios financieros informados sobre los servicios de la Oficina de Prouuario, distintos riesgos por fraudes y sus formas de prevención.</p>

VISIÓN AL 2020	EJES ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS
<p><b>Ser una Institución reconocida, nacional e internacionalmente, por la calidad de la supervisión que aplica y la confianza que generan sus acciones en el sector financiero y en la sociedad en general.</b></p>	<p><b>IV.- EDUCACION FINANCIERA</b></p>	<p><b>Mejorar las capacidades en educación financiera de las EIfyC y sus usuarios, empleados de la Superintendencia de Bancos y la población.</b></p>	<p><b>4.3 Desarrollar programas de capacitación de educación financiera dirigidos a las EIfyC y organizaciones interesadas sobre leyes, normativas, y metodologías de supervisión.</b></p>	<p>4.3.1 Funcionarios y empleados de las EIfyC involucrados en actividades sobre la normativa y requerimientos de cumplimiento.</p> <p>4.3.2 Consejos de Administración de las EIfyC involucrados e informados sobre las normativas.</p> <p>4.3.3 Elevada la calidad de la información que ofrecen las EIfyC a la Superintendencia de Bancos sobre sus productos y servicios.</p>
			<p><b>4.4 Diseño y ejecución de planes y programas de formación dirigidos a los colaboradores de la Superintendencia de Bancos.</b></p>	<p>4.4.1 Empleados capacitados por grupo ocupacional en temas de educación financiera.</p> <p>4.4.2 Diseñado e implementado un Plan de difusión de la información disponible a los empleados.</p>
			<p><b>4.5 Desarrollar campañas de información y orientación sobre educación financiera dirigidas a elevar el nivel de conocimiento de la población.</b></p>	<p>4.5.1 Aumentada la cobertura y alcance de las campañas de comunicación sobre educación financiera.</p> <p>4.5.2 Incrementado el acceso a la Página web actualizada</p>

## **EJE I: FORTALECIMIENTO DE LA SUPERVISIÓN**

Eje Estratégico I: FORTALECIMIENTO DE LA SUPERVISION													
Objetivo Estratégico (1): Lograr la consolidación del modelo de supervisión basada en riesgos.													
1	2	3	4	5	6	7	8			9	10		
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	Cronograma				Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos	
							2016	2017	2018	2019			2020
1.1. Completar la Implementación de la Supervisión Basada en Riesgo.	1.1.1 Paneles de Revisión Reactivados	Cantidad de paneles reactivados	24 paneles al año	Minutas de los paneles de revisión	Departamentos de Supervisión	Gestión de Riesgos, Normas y DSACR	20%	40%	60%	80%	100%		
	1.1.2 Guías Técnicas faltantes emitidas	Cantidad de guías emitidas	8 guías	Publicación de la Guía en el Intranet	CMI	Supervisión, Riesgos y Legal	20%	40%	60%	80%	100%	US\$8.000.00	Contratación de un consultor
	1.1.3 Normas claves adecuadas	Cantidad de Normas actualizadas	15 normas actualizadas	Correo de remisión al Comité Ejecutivo para discusión y aprobación	Normas	Supervisión, Riesgos, Legal, Registro y Autorizaciones, Protección al Usuario	20%	40%	60%	80%	100%	US\$8.000.00	Contratación de un Consultor
	1.1.4 Normas Faltantes emitidas	Cantidad de normas emitidas	11 Normas	Correo de remisión al Comité Ejecutivo para discusión y aprobación	Normas	Supervisión, Riesgos, Legal, Registro y Autorizaciones Prosuatario	20%	40%	60%	80%	100%	US\$30.000.00	Contratación Consultor Especialista en Normas claves
						Lavado de Activos							



Eje Estratégico I: FORTALECIMIENTO DE LA SUPERVISION													
Objetivo Estratégico (1): Lograr la consolidación del modelo de supervisión basada en riesgos.													
1	2	3	4	5	6	7	8					9	10
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	Cronograma					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos
							Años						
							2016	2017	2018	2019	2020		
1.1. Completar la Implementación de la Supervisión Basada en Riesgo.	1.1.6 Implementado el proceso de aseguramiento de la calidad de la Supervisión de las entidades y de los auditores externos	a) Cantidad de revisiones efectuadas	25 revisiones efectuadas	Correo remisión resultados al Director de Supervisión	Asesoría	Supervisión	20%	40%	60%	80%	100%	Disponibilidad del personal de supervisión	Coordinación con el Departamento de Supervisión
		b) Implementado Módulo Team Mate para las revisiones de calidad de las auditorías	100% implementado	Documentos de trabajo digitalizados de las revisiones de calidad de las auditorías	Nomas	Tecnología	100%						
	1.1.7 Mejorados los mecanismos internos de seguimiento de las EIfyCs (etapa de supervisión)	Proceso de calificación de la etapa de intervención mejorado y actualizado	1 Guía actualizada	Publicación en intranet	GMI	Supervisión Riesgo Regional Norte			100%				
	1.1.8 Supervisores actualizados		100% personal de los Departamentos Técnicos Integrados				20%	40%	60%	80%	100%	Puesta en marcha de plataforma tecnológica	Disponibilidad de tiempo del personal de los Departamentos Técnicos.

Eje Estratégico I: FORTALECIMIENTO DE LA SUPERVISION													
Objetivo Estratégico (1): Lograr la consolidación del modelo de supervisión basada en riesgos.													
1	2	3	4	5	6	7	8			9	10		
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	Cronograma			Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos		
							2016	2017	2018	2019	2020		
1.1. Completar la Implementación de la Supervisión Basada en Riesgo.	1.1.9 Homogenizados los procesos, documentos e informes	Porcentaje de procesos, documentos e informes Homogeneizados.	80% procesos, documentos e informes Homogeneizados.	Informes y procesos homogenizados.	Departamentos de Supervisión	Planificación GMI Gestión de Riesgo, DSACR Regional Norte y Lavado de Activos	50%	100%					
	1.1.10 EIF tienen conocimiento implicaciones del MSBR y expectativas del Supervisor	Cantidad de capacitaciones impartidas	Quince (15) capacitaciones impartidas	Lista de participantes y presentación publicada en la intranet	GMI	Supervisión	20%	40%	60%	80%	100%		Acuerdo de logística y recursos de los gremios
1.2.- Fortalecer el proceso de supervisión consolidada y transfronteriza.	1.2.1. Actualizada la propuesta de Ley de Grupo en coordinación con el Banco Central	Completada revisión actualización propuesta Ley de Grupo	100% revisada y actualizada	Correo de remisión al Comité Ejecutivo para revisión y aprobación	Normas	Supervisión, Riesgos y legal				50%	100%		Voluntad política
	1.2.2 Ejecutado el Acuerdo de Entendimiento entre entes supervisores: SB, SIS, SIV, SIPEN y otros	Porcentaje de ejecución del acuerdo	100 % de ejecución de acuerdo	Documento firmado entre SB, SIS, SIV, SIPEN	Departamento de Prevención de Lavado de Activos y Crímenes Financieros	Gerencia Asesoría	25%	50%	100%				

Eje Estratégico I: FORTALECIMIENTO DE LA SUPERVISION													
Objetivo Estratégico (1): Lograr la consolidación del modelo de supervisión basada en riesgos.													
1	2	3	4	5	6	7	8					9	10
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	Cronograma					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos
							Años						
							2016	2017	2018	2019	2020		
1.2.- Fortalecer el proceso de supervisión consolidada y transfronteriza.	1.2.3 Establecidos los acuerdos con otros organismos estatales y privados generadores de informaciones que contribuyen a la supervisión de los Grupos Financieros.	Cantidad de acuerdos firmados Cantidad de fuentes de información	Dos (2) acuerdos interinstitucionales firmados Dos (2) fuentes de información incorporadas a la Base de Datos	Acuerdos firmados Fuentes de información incorporadas	Departamento de Riesgos y Estudios	Y Planificación y desarrollo	50%	50%				N/A	Relaciones Interinstitucionales
	1.2.4 Guías de Supervisión Consolidada emitida	Cantidad de Guías Emitidas	1 guía	Publicación en intranet	GMI	Supervisión y Riesgos				50%	100%		Aprobación de la Ley de Grupo.
	1.2.5 Establecidos los Acuerdos de Entendimiento con otras jurisdicciones.	Cantidad de convenios y renovaciones de Acuerdos de Entendimiento	Un (1) Acuerdo de Entendimiento antes del 2018.	Acuerdos firmados	Departamento de Prevención de Activos y Crímenes Financieros y Legal	Planificación y Desarrollo			100%				
	1.2.6 Creada la Unidad responsable de la supervisión consolidada	Cantidad de Unidad creada	(1) Unidad creada.	Informes de supervisión consolidada	Departamentos de Supervisión		100%						

Eje Estratégico I: FORTALECIMIENTO DE LA SUPERVISION												
Objetivo Estratégico (1): Lograr la consolidación del modelo de supervisión basada en riesgos.												
1	2	3	4	5	6	7	8				9	10
							Cronograma					
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área(s) de Apoyo	2016	2017	2018	2019	2020	
1.3.-Fortalecer los mecanismos de soporte a la supervisión	1.3.1 Supervisores reciben informes y estudios sobre riesgo de crédito, mercado, liquidez, y operacional; y estudios sectoriales, de análisis de escenarios y pruebas de estrés.	Cantidad de informes mensuales remitidos por DRE a Supervisión	Un (1) Informe mensual de RML (12 anual) Dos (2) Informes semestral de RO Un (1) Informe mensual de RC Una (1) presentación trimestral de Pruebas de estrés, análisis sectorial y de coyuntura. Una (1) presentación trimestral del desempeño del SF.	Informes elaborados	Departamento de Riesgos y Estudios	Supervisión Tecnológica	100%	100%	100%	100%	100%	
	1.3.2 Supervisores reciben acompañamiento en áreas especializadas	Cantidad de visitas de inspección realizadas por el DRE	Cuatro (4) inspecciones de apoyo realizadas Dos (2) presentaciones al Comité de Supervisión (CDS) y Riesgos Emergentes (CRE)	Informes de vistas y de reuniones	Departamento de Riesgos y Estudios DSACR	Supervisión I y II Tecnológica Prousoario DPLA	100%	100%	100%	100%	100%	

Eje Estratégico I: FORTALECIMIENTO DE LA SUPERVISION													
Objetivo Estratégico (1): Lograr la consolidación del modelo de supervisión basada en riesgos.													
1	2	3	4	5	6	7	8				9	10	
							Cronograma						Requerimientos Financieros y no Financieros
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	2016	2017	2018	2019	2020		
1.3.-Fortalecer los mecanismos de soporte a la supervisión	1.3.2 Supervisores reciben acompañamiento en áreas especializadas	Cantidad de visitas de inspección realizadas por el DRE	Cuatro (4) inspecciones de apoyo realizadas Dos(2) presentaciones al Comité de Supervisión (CDS) y Riesgos Emergentes (CRE)	Informes de vistas y de reuniones	Departamento de Riesgos y Estudios DSACR	Supervisión I y II y Tecnología Prouuario DPLA	100%	100%	100%	100%		Laptops y licencias de teammate Asistencia Técnica para acompañamiento en inspecciones	
	1.3.3 Supervisor y analistas conoce sobre el riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.	Porcentaje de supervisores y analistas capacitados en PLA/FT	100% de los supervisores y analistas capacitados PLA/FT anualmente	Listado de asistencia de las entidades participantes.	Departamentos Supervisión	Gestión Humana Oficina de Lavado de Activos	25%	50%	75%	100%			
	1.3.4 Fortalecido el proceso sancionador en identificación de causales, correcta documentación de solicitudes y conducción oportuna.	Porcentaje de procesos sancionadores concluidos de manera oportuna.	A partir del 2018, el 100% de procesos sancionadores concluidos de manera oportuna.	Procesos concluidos.	Departamento Sanciones.	Gerencia, Departamento Legal, Departamentos que hayan solicitado el inicio del proceso. Unidad de correspondencia.	70%	90%	100%	100%	100%		

Eje Estratégico I: FORTALECIMIENTO DE LA SUPERVISION													
Objetivo Estratégico (1): Lograr la consolidación del modelo de supervisión basada en riesgos.													
1	2	3	4	5	6	7	8				9	10	
							Cronograma						Requerimientos Financieros y no Financieros
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	2016	2017	2018	2019	2020		
1.3.-Fortalecer los mecanismos de soporte a la supervisión	1.3.5 Supervisores y analistas poseen herramientas tecnológicas que facilitan acceso y explotación de información reportada por las EIfYC.	Porcentaje de Supervisores y analistas que posean la Herramientas Tecnológica.	Al final del 2018, el 100% de Supervisores y Analistas poseen herramientas actualizadas	Herramienta Tecnológica en Uso, informes de gestión	Tecnología	Departamento de Supervisión, Normas, Lavado de Activos, DSACR, Regional Norte	20%	60%	100%				Disposición de Recursos Financieros suficientes
	1.3.6 Garantizada la calidad y oportunidad de la información	a) Creación de Portal Conjunto de Administración Monetaria y Financiera b) Cantidad de validaciones Internas y Externas Implementadas	Un Portal conjunto creado	El Portal en la web, informes de gestión	Tecnología	Gestión de Riesgos y Estudios, Departamento de Sanciones.	70%	95%	100%				Aprobación de modificaciones al MRI
			50 Entidades Analizadas	Informes de Supervisión I y II	DSACR	Tecnología	20%	40%	60%	80%	100%		Contratación personal faltante a División CI

Eje Estratégico I: FORTALECIMIENTO DE LA SUPERVISION												
Objetivo Estratégico (1): Lograr la consolidación del modelo de supervisión basada en riesgos.												
1	2	3	4	5	6	7	8			9	10	
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	Cronograma			Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos	
							2016	2017	2018			2019
1.3.-Fortalecer los mecanismos de soporte a la supervisión	1.3.6 Garantizada la calidad y oportunidad de la información	c) Cantidad de informes de calidad remitidos a las entidades	17 informes de calidad de información	Informes de calidad remitidos	Departamento de Riesgos y Estudios	Tecnología	33%	66%	100%			Contratación personal faltante a División CI
		Cantidad de adecuaciones al MRI	Tres (3) grupos de reportes con mejoras de validación	Validaciones de calidad recomendadas								
		d) Cantidad de programas instalados a los Supervisores ORN	100% de instalación de los accesos y programas necesarios	Programas de Supervisión creados e instalados en los laptops de los Supervisores ORN	Oficina Regional Norte	Gerente, Departamento de Tecnología y Supervisión de la Sede	50%	100%				

## **EJE II: PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS A LOS USUARIOS**



Eje Estratégico II: PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS A LOS USUARIOS													
Objetivo Estratégico (1): Fortalecer los mecanismos de Protección de los Derechos de los Usuarios de los productos y servicios financieros													
1	2	3	4	5	6	7	8					9	10
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	Cronograma					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos
							Años						
							2016	2017	2018	2019	2020		
2.1 Fortalecer la Supervisión del cumplimiento de la normativa relativa a la protección de los derechos de los Usuarios	2.1.1 Inspeccionado el cumplimiento de las normas relativas a la Protección de los Derechos de los Usuarios en las supervisiones efectuadas a las entidades.	Cantidad de revisiones al cumplimiento de las normas de protección al usuario en el programa de supervisión	24 revisiones anuales	Informes de Inspección	Supervisión I y II	Prouuario Regional Norte	20%	40%	60%	80%	100%	Creación de guías e Inclusión en las inspecciones de los aspectos a verificar de las Normativas de Prouuario	
	2.1.2 Monitoreado el cumplimiento por parte de las EIfyC's de la publicación de las informaciones requeridas por el Reglamento de Protección al usuario y demás normativas relacionadas	Porcentaje de entidades monitoreadas	Para el 2018, el 100% de las entidades han sido monitoreadas	Informes; documentos extraídos de páginas web de las EIfyC; visitas a entidades; registros de Bancanet	Dirección de Prouuario	Supervisión I y II, Registro y Autorizaciones, Regional Norte y Comunicaciones	25%	50%	100%				

Eje Estratégico II: PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS A LOS USUARIOS													
Objetivo Estratégico (I): Fortalecer los mecanismos de Protección de los Usuarios de los productos y servicios financieros													
1	2	3	4	5	6	7	8				9	10	
							Cronograma						
1	2	3	4	5	6	7	2016	2017	2018	2019	2020	9	10
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos	
2.1 Fortalecer la Supervisión del cumplimiento de la normativa relativa a la protección de los derechos de los Usuarios	2.1.3 Establecido el apoyo permanente al proceso de supervisión, mediante intercambio oportuno de información relativa a prácticas abusivas y fraudes entre Supervisión y Prouuario	a) Porcentaje de informes remitidos	Para el 2016, el 100% de los casos detectados han sido informados	Registro de Casos detectados; informes remitidos	Dirección de Prouuario	Dirección de Supervisión	100%						
		b) Porcentaje de prácticas abusivas y fraudes detectados en las EIfyCs	Reducir en un 60% las prácticas abusivas y fraudes detectados en las EIfyCs	Comunicación fluida mediante el Departamento de Tecnología, de informes, y reuniones entre Supervisión y Prouuario	Oficina de Prouuario de la SB	Supervisión I y II, Registro y Autorizaciones, Regional Norte y Comunicaciones	20%	40%	60%	80%	100%		
2.2 Mejorar el acceso a los servicios que ofrece la Oficina de Prouuario.	2.2.1 Establecidos canales alternos de acceso a los servicios, tomando en consideración las zonas en las que SB no dispone de instalaciones.	Cantidad de canales de acceso establecidos.	Para el 2020, han sido establecidos 3 canales de acceso adicionales.	Registros del uso del canal; solicitudes físicas recibidas; informes de gestión.	Dirección de Prouuario	Despacho del Superintendente; Direcciones de Tecnología y Comunicaciones	33%	33%	66%	66%	100%		Apoyo autoridades para implementar nuevos canales y recursos disponibles para Proyecto, interés de otras instituciones por alianzas estratégicas.

Eje Estratégico II: PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS A LOS USUARIOS													
Objetivo Estratégico (1): Fortalecer los mecanismos de Protección de los Derechos de los Usuarios de los productos y servicios financieros													
1	2	3	4	5	6	7	8					9	10
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	Cronograma					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos
							Años						
							2016	2017	2018	2019	2020		
2.2 Mejorar el acceso a los servicios que ofrece la Oficina de Prouuario.	2.2.2 Simplificado el trámite de las solicitudes recibidas por Prouuario, y mejorado el acceso a los procesos y documentos relacionados a las mismas.	Cantidad de mejoras implementadas.	Para el 2020 se han establecido al menos 5 mejoras.	Registros de los sistemas; informes de gestión	Dirección de Prouuario	Despacho del Superintendente; Direcciones de Tecnología y Comunicaciones	20%	40%	60%	80%	100%		
2.3 Ampliar el marco legal vigente, a fin de complementar las normas existentes y normar en aspectos en los que se verifica insuficiencia regulatoria.	2.3.1 Creado un marco legal definido para productos y servicios en los que se verifica insuficiencia regulatoria. (por ejemplo: productos pasivos, canales electrónicos)	Instructivo de protección al Usuario elaborado	1 Instructivo	Correo de remisión al Comité Ejecutivo	Normas	Prouuario, Legal, Riesgos y Supervisión	50%	100%					Disponibilidad de las áreas técnicas

## **EJE III: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

Eje Estratégico III: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL													
Objetivo Estratégico: Fortalecer la Gestión e Imagen Institucional a través del desarrollo de los recursos humanos y la mejora continua de: Procesos Internos, Plataforma Tecnológica y Calidad del Servicio.													
1	2	3	4	5	6	7	8					9	10
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	Cronograma					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos
							Años						
							2016	2017	2018	2019	2020		
3.1 Fortalecer el seguimiento o, evaluación y control de los planes, programas, proyectos y procesos internos	3.1.1 Manuales, Políticas y Procedimientos actualizados y aprobados	% de manuales actualizados y aprobados	100% de los manuales actualizados y aprobados	Manuales actualizados Circulares, informes de gestión	Oficina de Planificación y Desarrollo	Todas las áreas	20%	40%	60%	80%	100%		Apoyo de la alta dirección
	3.1.2 Reforzado el seguimiento, evaluación y control de los planes, proyectos y procesos internos.	Cantidad de informes de seguimiento elaborados	Al menos 12 informes al año por Plan, Programa o Proyecto	Informes elaborados	Oficina de Planificación y Desarrollo	Todas las áreas	100%	100%	100%	100%	100%		
	3.1.3 Fortalecido el sistema de control interno	Porcentaje de Auditorías realizadas	100% de las auditorías planificadas, son realizadas	Informes de Auditoría	Departamento de Auditoría Interna	Todos los deptos. De la Institución y Oficina Regional Norte	100%	100%	100%	100%	100%	2 Auditores División Administrativa y Financiera y 2 Auditores División Auditoría de Sistemas	

Eje Estratégico III: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL													
Objetivo Estratégico: Fortalecer la Gestión e Imagen Institucional a través del desarrollo de los recursos humanos y la mejora continua de: Procesos Internos, Plataforma Tecnológica y Calidad del Servicio.													
1	2	3	4	5	6	7	8				9	10	
							Cronograma Años						
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	2016	2017	2018	2019	2020	Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos
3.2 Mantener la plataforma tecnológica actualizada.	3.2.1 Plataforma tecnológica en funcionamiento óptimo a través de proyectos institucionales y departamentales	Porcentajes de Proyectos desarrollados	100% de los Proyectos diseñados, son desarrollados	Informe departamental e institucional	Departamento de Tecnología	Todos los depots. De la Institución y Oficina Regional Norte	100%	100%	100%	100%	100%		Apoyo de la Dirección Institucional a los proyectos
	3.2.2 Mejorada la seguridad del Sistema	Políticas, procedimientos y herramientas de Seguridad del sistema y de la información alineado a Normas Internacionales	100% de las políticas de seguridad para la protección del sistema y de la información existentes en la SB están alineadas a normas internacionales	Manuales de Políticas y Procedimientos aprobados	Departamento de Tecnología	Comité de Seguridad de la Información.	50%	75%	100%				
3.3 Eficientizar los servicios operativos y de apoyo.	3.3.1 Mejorada el tiempo y calidad de los servicios internos.	a) Mejorada la calidad de los servicios y reducido el tiempo de entrega de dinero a los ahorristas	Al finalizar el 2020, se ha reducido el tiempo entrega en un 50%	Informe de gestión, copias de cheques	Programa IFIL	Comunicación, Financiero, Legal, y Auditoría	10%	20%	30%	40%	50%		Ventas de Inmuebles y Activos Financieros

Eje Estratégico III: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL													
Objetivo Estratégico: Fortalecer la Gestión e Imagen Institucional a través del desarrollo de los recursos humanos y la mejora continua de: Procesos Internos, Plataforma Tecnológica y Calidad del Servicio.													
1	2	3	4	5	6	7	8			9	10		
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	Cronograma				Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos	
							2016	2017	2018	2019			2020
3.3 Eficientizar los servicios operativos y de apoyo.	3.3.1 Mejorado el tiempo y calidad de los servicios internos.	b) Reducción del tiempo de respuesta en las consultas legales en el Departamento Legal	El tiempo de respuesta a las consultas se ha reducido 13 a 10 días laborables	Registros de la fecha de la consulta y la fecha de respuesta correspondiente. Informes y estadísticas	Departamento Legal	Departamento de Registros y Autorizaciones/Supervisión I/ Dirección de Normas y Estudios/Oficina de Lavado de Activos Regional Norte	100%						
3.4 Adecuación, mantenimiento continuo y seguridad de la infraestructura física	3.4.1 Mejoradas las condiciones físicas laborales y la seguridad de las instalaciones de la institución	c) Cantidad de Estados Financieros internos y de organismos supervisores	12 Estados Financieros	Estados Financieros elaborados.	Deplo. Administrativo y Financiero.	Subgerencia, Auditoría y Tecnología.	100%	100%	100%	100%			
		Porcentajes de las Áreas Remodeladas y mejoras en la seguridad	100 % de las Áreas Remodeladas y amplificados los mecanismos de seguridad	Obra física e informes	Departamento de Recursos Tangibles y División de Seguridad	Todos los Departamentos y áreas	20%	40%	60%	80%	100%		Apoyo de las altas instancias de la SB

Eje Estratégico III: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL													
Objetivo Estratégico: Fortalecer la Gestión e Imagen Institucional a través del desarrollo de los recursos humanos y la mejora continua de: Procesos Internos, Plataforma Tecnológica y Calidad del Servicio.													
1	2	3	4	5	6	7	8					9	10
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	Cronograma					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos
							Años						
							2016	2017	2018	2019	2020		
3.5 Plan continuo de capacitación y mejora en el clima laboral	3.5.1 Mejora sustancial en la calidad y resultados de los trabajos realizados	Porcentaje de capacitación realizada a los colaboradores	90% de empleados capacitados	Listas de participantes, informes de desempeño	Gestión Humana	Todos los Departamentos y Áreas	20%	35%	50%	65%	100%	Programa de capacitación continua	Disponibilidad de recursos
	3.5.2 Clima laboral adecuado	Porcentaje de colaboradores satisfechos en su ambiente laboral.	90% de empleados satisfecho	Encuesta de clima laboral	Oficina Regional Norte	Gestión Humana Sede	0	0	100%	0	0	Encuesta base para futuras mediciones y comparar	Disponibilidad de recursos para encuesta
3.6 Reforzar la imagen de eficiencia, transparencia y credibilidad a nivel nacional e internacional de la SB	3.6.1 La población conoce las competencias y funciones de la SB y las acciones que realiza	Cantidad de actividades realizadas y difundidas	Realizar al 2020 mínimo 10 actividades promocionales	Campañas realizadas, y Planes de medios	Comunicaciones	Comunicaciones y Prouuario	20%	20%	20%	20%	20%	Recursos económicos; Personal de la SB y apoyo logístico	Aprobación de las autoridades



Eje Estratégico III: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL													
Objetivo Estratégico: Fortalecer la Gestión e Imagen Institucional a través del desarrollo de los recursos humanos y la mejora continua de: Procesos Internos, Plataforma Tecnológica y Calidad del Servicio.													
1	2	3	4	5	6	7	8					9	10
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	Cronograma					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos
							Años						
							2016	2017	2018	2019	2020		
3.6 Reforzar la imagen de eficiencia, transparencia y credibilidad a nivel nacional e internacional de la SB	3.6.2 Fortalecida la imagen de la SB ante los usuarios de los productos y servicios financieros, las EFyCs y los organismos nacionales e internacionales con que se relaciona	a) Cantidad de campañas diseñadas e implementadas	Para el 2020, cinco (5) campañas diseñadas e implementadas	Campañas realizadas, y Planes de medios	Comunicaciones	Prousuario y Tecnología	20%	20%	20%	20%	20%	Recursos económicos; Personal de la SB y apoyo logístico	Aprobación de las autoridades
		b) Difusión, entrega y cumplimiento de Ley de Transparencia	100% de empleados han recibido la Ley 200-04 y han participado en talleres o charlas de temas de transparencia	Listados de participantes	OAI Comunicaciones	Todos los Departamentos y Áreas	20%	40%	60%	80%	100%		Disponibilidad de recursos para impresión y organización de Talleres.

Eje Estratégico: EDUCACION FINANCIERA													
Objetivo Estratégico (IV): Mejorar las capacidades en educación financiera de las EIfyC y sus usuarios, empleados de la Superintendencia de Bancos y la población.													
1	2	3	4	5	6	7	8					9	10
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	Cronograma					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos
							Años						
							2016	2017	2018	2019	2020		
4.1 Diseñar y poner en funcionamiento una estructura de coordinación para la ejecución de los programas y proyectos de educación financiera.	4.1.1 Estructura organizativa en funcionamiento.	Estructura de coordinación de la Educación Financiera funcionando	Para mayo 2016, una (01) estructura funcionando	Estructura diseñada (manuales de puestos, funciones, procedimientos, organigrama, entre otros)	Subgerencia Operativa	Comunicaciones, Prouuario, Gestión Humana, Planificación y Desarrollo	100%					Recursos económicos; espacio físico disponible; Personal de la SB y apoyo logístico	Aprobación de las autoridades
	4.1.2 Programa de coordinación interinstitucional desarrollado.	Número de entidades vinculadas al Programa	Para 2020, al menos diez entidades de colaboración vinculadas al Programa	Acuerdos firmados y Programa elaborado	Estructura de Coordinación de la Educación Financiera	Comunicaciones, Prouuario, Gestión Humana, Planificación y Desarrollo	20%	40%	60%	80%	100%	Recursos económicos; Personal de la SB y apoyo logístico	Creación de estructura, Aprobación de las autoridades y de organizaciones vinculadas
	4.1.3 Escuela de capacitación en funcionamiento.	Escuela funcionando	Para 2016, una (01) escuela diseñada	Manual de procedimientos de la Escuela	Estructura de Coordinación de la Educación Financiera	Comunicaciones, Prouuario, Gestión Humana, Planificación y Desarrollo	25%	50%	100%			Recursos económicos; Personal de la SB y apoyo logístico	Aprobación de las autoridades

## **EJE IV: EDUCACION FINANCIERA**

Eje Estratégico: EDUCACION FINANCIERA													
Objetivo Estratégico (IV): Mejorar las capacidades en educación financiera de las ElFyC y sus usuarios, empleados de la Superintendencia de Bancos y la población.													
1	2	3	4	5	6	7	8				9	10	
							Cronograma						
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	2016	2017	2018	2019	2020	Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos
							<b>4.2</b> Desarrollar programas de educación a los usuarios de los productos y servicios financieros sobre la normativa y prevención de fraudes.	<b>4.2.1</b> Empoderados los usuarios sobre sus derechos y deberes, y ampliada la información sobre los productos y servicios financieros y su funcionamiento.	Cantidad de Usuarios informados sobre sus derechos y deberes	Para 2020, al menos 4,000 usuarios informados	Listas de participantes e informes de gestión		
<b>4.2.2</b> Usuarios de los productos y servicios financieros informados sobre los servicios de la Oficina de Prousuatario, distintos riesgos por fraudes y sus formas de prevención.	Cantidad de Usuarios informados los servicios de Prousuatario	Para 2020, 3,100 usuarios informados	Listas de participantes e informes de gestión	Oficina de Prousuatario	Oficina de Prousuatario, Comunicaciones y Tecnología	Oficina de Prousuatario, Comunicaciones y Tecnología		10%	23%	42%	68%	100%	Recursos económicos; Personal de la SB y apoyo logístico; facilitadores

Eje Estratégico: EDUCACION FINANCIERA													
Objetivo Estratégico (IV): Mejorar las capacidades en educación financiera de las EIFyC y sus usuarios, empleados de la Superintendencia de Bancos y la población.													
1	2	3	4	5	6	7	8					9	10
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	Cronograma					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos
							Años						
							2016	2017	2018	2019	2020		
4.3 Desarrollar programas de capacitación de educación financiera dirigidos a las EIFyC y organizaciones interesadas sobre leyes, normativas, y metodologías de supervisión.	4.3.1 Funcionarios y empleados de las EIFyC involucrados en actividades sobre la normativa y requerimientos de cumplimiento.	Cantidad de charlas realizadas a funcionarios y empleados	Para el año 2020, 20 charlas realizadas para	Listas de participantes e informes de gestión	Responsable de Estructura de Educación Financiera	Normas Supervisión Lavado de Activos	20%	40%	60%	80%	100%		Acuerdo de logística y recursos de las EIF's
	4.3.2 Consejos de Administración de las EIFyC involucrados e informados sobre las normativas.	Cantidad de charlas realizadas	Para 2020, 10 charlas realizadas	Listas de participantes e informes de gestión	Responsable de Estructura de Educación Financiera	Normas y Supervisión	20%	40%	60%	80%	100%		Acuerdo de logística y recursos de las EIF's
	4.3.3 Elevada la calidad de la información que ofrecen las EIFyC a la Superintendencia de Bancos sobre sus productos y servicios.	Cantidad de informes de calidad relacionados a los reportes TC01 TC02 PU01 remitidos	17 informes de calidad relacionados a los reportes TC01 TC02 PU01 remitidos a los BM		Informes de calidad remitidos	Departamento de Riesgos y Estudios	Departamento de TI	25%	50%	75%	100%		

Eje Estratégico: EDUCACION FINANCIERA													
Objetivo Estratégico (IV): Mejorar las capacidades en educación financiera de las EIFyC y sus usuarios, empleados de la Superintendencia de Bancos y la población.													
1	2	3	4	5	6	7	8					9	10
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s) de Apoyo	Cronograma					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos
							Años						
							2016	2017	2018	2019	2020		
4.4 Diseño y ejecución de planes y programas de formación dirigidos a los colaboradores de la Superintendencia de Bancos.	4.4.1 Empleados capacitados por grupo ocupacional en temas de educación financiera.	% empleados capacitados	Al final del 2020, el 80% de empleados han sido capacitados	Cantidad de cursos impartidos y lista de participantes	Departamento de Gestión Humana	Subdirección de Capacitación de Gestión Humana y Áreas técnicas de la SB	20%	40%	60%	80%	100%	Recursos económicos; Personal de la SB y apoyo logístico; facilitadores	Aprobación de las autoridades; interés de participación por parte de los empleados
		Cantidad de formadores internos	Al final del 2020, al menos 50 empleados han sido capacitados como formadores internos	Listado de formadores internos	Departamento de Gestión Humana	Subdirección de Capacitación de Gestión Humana y Áreas técnicas de la SB	25%	50%	70%	85%	100%	Recursos económicos; Personal de la SB y apoyo logístico; facilitadores	Aprobación de las autoridades; interés de participación por parte de los empleados
	4.4.2 Diseñado e implementado Plan de difusión de información disponible a los empleados.	Planes diseñados e implementados	Al final del 2016, Un (01) Plan en ejecución	Intranet actualizado e informaciones publicadas o difundidas	Departamento de Gestión Humana	Comunicaciones, Gestión Humana, Normas, Supervisión y Tecnología	100%					Recursos económicos; Personal de la SB y apoyo logístico	Aprobación de las autoridades

**Elle Estratégico: EDUCACION FINANCIERA**

**Objetivo Estratégico (IV):** Mejorar las capacidades en educación financiera de las ElyFC y sus usuarios, empleados de la Superintendencia de Bancos y la población.

1	2	3	4	5	6	7	8					9	10
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Área (s)	Cronograma					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos
							Años						
							2016	2017	2018	2019	2020		
4,5 Desarrollar campañas de información y orientación sobre educación financiera dirigidas a elevar el nivel de conocimiento o de la población.	4.5.1 Aumentada la cobertura y alcance de las campañas de comunicación sobre educación financiera.	Cantidad de campañas diseñadas e implementadas	Para 2020, diez (10) campañas realizadas, y Planes de medios implementados	Departamento de Comunicaciones	Comunicaciones, Prosumo y OAI	20%	40%	60%	80%	100%	Recursos económicos: Personal de la SB y apoyo logístico	Aprobación de las autoridades	
		Cantidad de personas informadas	Al final del 2020, al menos 6,000 personas informadas	Departamento de Comunicaciones	Comunicaciones, Prosumo y OAI.	15%	30%	50%	75%	100%	Recursos económicos: Personal de la SB y apoyo logístico; facilitadores	Aprobación de las autoridades	
	4.5.2 Incrementado el acceso a la página web actualizada	Cantidad de visitas por mes	Para final del 2018, se recibirán al menos 40,000 visitas mensuales a la página web	Departamento de Comunicaciones	Tecnología Prosumo y Gestión de Riesgo y Estudios	65%	80%	100%			Recursos económicos: Personal de la SB y apoyo logístico	Aprobación de las autoridades	

# HOJA DE RUTA PLAN ESTRATEGICO SIB 2016-2020

## I FORTALECIMIENTO DE LA SUPERVISION

		AÑOS				
		2016	2017	2018	2019	2020
<b>1</b>	<b>Objetivo Estratégico (1): Lograr la consolidación del modelo de supervisión basada en riesgos.</b>					
<b>1.1</b>	<b>Completar la Implementación de la Supervisión Basada en Riesgo.</b>					
1.1.1	Paneles de Revisión Reactivados	X	X	X	X	X
1.1.2	Guías Técnicas faltantes emitidas	X	X	X	X	X
1.1.3	Normas claves adecuadas	X	X	X	X	X
1.1.4	Normas Faltantes emitidas	X	X	X	X	X
1.1.5	Todos los Departamentos Técnicos integrados al modelo	X	X	X	X	X
1.1.6	Implementado el proceso de aseguramiento de la calidad de la Supervisión de las entidades y de auditores externos	X	X	X	X	X
1.1.7	Mejorados los mecanismos internos de seguimiento de las EIFyCs (etapa de supervisión)	X	X	X	X	X
1.1.8	Supervisores actualizados	X	X	X	X	X
1.1.9	Homogenizados los procesos, documentos e informes	X	X	X	X	X
1.1.10	EIF tienen conocimiento implicaciones del MSBR y expectativas del Supervisor	X	X	X	X	X
<b>1.2</b>	<b>Fortalecer el proceso de supervisión consolidada y transfronteriza.</b>					
1.2.1	Actualizada la propuesta de Ley de Grupo en coordinación con el Banco Central				X	X
1.2.2	Ejecutado el Acuerdo de Entendimiento entre entes supervisores: SB, SIS, SIV, SIPEN y otros	X	X	X		
1.2.3	Establecidos los acuerdos con otros organismos estatales y privados generadores de informaciones que contribuyen a la supervisión de los Grupos Financieros.	X	X			
1.2.4	Guías de Supervisión Consolidada emitida				X	X
1.2.5	Establecidos los Acuerdos de Entendimiento con otras jurisdicciones.			X		
1.2.6	Creada la Unidad responsable de la supervisión consolidada	X				
<b>1.3</b>	<b>Fortalecer los mecanismos de soporte a la supervisión</b>					
1.3.3	Supervisor y analistas conoce sobre el riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo	X	X	X	X	X
1.3.4	Fortalecido el proceso sancionador en identificación de causales, correcta documentación de solicitudes y conducción oportuna.	X	X	X	X	X
1.3.5	Supervisores y analistas poseen herramientas tecnológicas que facilitan acceso y explotación de información reportada por las EIFyC.	X	X	X		
1.3.6	Garantizada la calidad y oportunidad de la información	X	X	X		



HOJA DE RUTA PLAN ESTRATEGICO SIB 2016-2020		AÑOS				
		2016	2017	2018	2019	2020
<b>II PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS A LOS USUARIOS</b>						
<b>2</b>	<b>Objetivo Estratégico (II): Fortalecer los mecanismos de Protección de los Derechos de los Usuarios de los productos y servicios financieros</b>					
<b>2.1</b>	<b>Fortalecer la Supervisión del cumplimiento de la normativa relativa a la protección de los derechos de los Usuarios</b>					
2.1.1	Inspeccionado el cumplimiento de las normas relativas a la Protección de los derechos de los Usuarios en las supervisiones efectuadas a las entidades.	X	X	X	X	X
2.1.2	Monitoreado el cumplimiento por parte de las EFyC's de la publicación de las informaciones requeridas por el Reglamento de Protección al usuario y demás normativas relacionadas	X	X	X		
2.1.3	Establecido el apoyo permanente al proceso de supervisión, mediante intercambio oportuno de información relativa a prácticas abusivas y fraudes entre Supervisión y Prousuario					
<b>2.2</b>	<b>Mejorar el acceso a los servicios que ofrece la Oficina de Prousuario.</b>					
2.2.1	Establecidos canales alternos de acceso a los servicios, tomando en consideración las zonas en las que SB no dispone de instalaciones.					
2.2.2	Simplificado el trámite de las solicitudes recibidas por Prousuario, y mejorado el acceso a los procesos y documentos relacionados a las mismas.	X	X	X	X	X
<b>2.3</b>	<b>Ampliar el marco legal vigente, a fin de complementar las normas existentes y normar en aspectos en los que se verifica insuficiencia regulatoria.</b>					
2.3.1	Creado un marco legal definido para productos y servicios en los que se verifica insuficiencia regulatoria. (por ejemplo: productos pasivos, canales electrónicos)					

HOJA DE RUTA PLAN ESTRATEGICO SIB 2016-2020		AÑOS				
		2016	2017	2018	2019	2020
<b>III FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>		Objetivo Estratégico: Fortalecer la Gestión e Imagen Institucional a través del desarrollo de los recursos humanos y la mejora continua de: Procesos Internos, Plataforma Tecnológica y Calidad del Servicio.				
<b>3</b>	<b>Fortalecer el seguimiento, evaluación y control de los planes, programas, proyectos y procesos internos</b>					
3.1.1	Manuales, Políticas y Procedimientos actualizados y aprobados	X	X	X	X	X
3.1.2	Reforzado el seguimiento, evaluación y control de los planes, proyectos y procesos internos.	X	X	X	X	X
3.1.3	Fortalecido el sistema de control interno	X	X	X	X	X
<b>3.2</b>	<b>Mantener la plataforma tecnológica actualizada.</b>					
3.2.1	Plataforma tecnológica en funcionamiento óptimo a través de proyectos institucionales y departamentales	X	X	X	X	X
3.2.2	Mejorada la seguridad del Sistema	X	X	X		
<b>3.3</b>	<b>Eficienciar los servicios operativos y de apoyo.</b>					
3.3.1	Mejorado el tiempo y calidad de los servicios internos.	X	X	X	X	X
<b>3.4</b>	<b>Adecuación, mantenimiento continuo y seguridad de la infraestructura física</b>					
3.4.1	Mejoradas las condiciones físicas laborales y la seguridad de las instalaciones de la institución	X	X	X	X	X
<b>3.5</b>	<b>Plan continuo de capacitación y mejora en el clima laboral</b>					
3.5.1	Mejora sustancial en la calidad y resultados de los trabajos realizados	X	X	X	X	X
3.5.2	Clima laboral adecuado			X		
<b>3.6</b>	<b>Reforzar la imagen de eficiencia, transparencia y credibilidad a nivel nacional e internacional de la SB</b>					
3.6.1	La población conoce las competencias y funciones de la SB y las acciones que realiza	X	X	X	X	X
3.6.2	Fortalecida la imagen de la SB ante los usuarios de los productos y servicios financieros, las EIfyCs y los organismos nacionales e internacionales con que se relaciona	X	X	X	X	X

## HOJA DE RUTA PLAN ESTRATEGICO SIB 2016-2020

VI EDUCACION FINANCIERA		AÑOS				
		2016	2017	2018	2019	2020
<b>4</b>	<b>Objetivo Estratégico (IV): Mejorar las capacidades en educación financiera de las EIfyC y sus usuarios, empleados de la Superintendencia de Bancos y la población.</b>					
<b>4.1</b>	<b>Diseñar y poner en funcionamiento una estructura de coordinación para la ejecución de los programas y proyectos de educación financiera.</b>					
4.1.1	Estructura organizativa en funcionamiento.	X				
4.1.2	Programa de coordinación interinstitucional desarrollado.	X	X	X	X	X
4.1.3	Escuela de capacitación en funcionamiento.	X	X	X		
<b>4.2</b>	<b>Desarrollar programas de educación a los usuarios de los productos y servicios financieros sobre la normativa y prevención de fraudes.</b>					
4.2.1	Empoderados los usuarios sobre sus derechos y deberes, y ampliada la información sobre los productos y servicios financieros y su funcionamiento.	X	X	X	X	X
4.2.2	Usuarios de los productos y servicios financieros informados sobre los servicios de la Oficina de Prouuario, distintos riesgos por fraudes y sus formas de prevención.	X	X	X	X	X
<b>4.3</b>	<b>4.3 Desarrollar programas de capacitación de educación financiera dirigidos a las EIfyC y organizaciones interesadas sobre leyes, normativas, y metodologías de supervisión.</b>					
4.3.1	Funcionarios y empleados de las EIfyC involucrados en actividades sobre la normativa y requerimientos de cumplimiento	X	X	X	X	X
4.3.2	Consejos de Administración de las EIfyC involucrados e informados sobre las normativas.	X	X	X	X	X
4.3.3	Elevada la calidad de la información que ofrecen las EIfyC a la Superintendencia de Bancos sobre sus productos y servicios.	X	X	X	X	X
<b>4.4</b>	<b>4.4 Diseño y ejecución de planes y programas de formación dirigidos a los colaboradores de la Superintendencia de Bancos.</b>					
4.4.1	Empleados capacitados por grupo ocupacional en temas de educación financiera.	X	X	X	X	X
4.4.2	Diseñado e implementado Plan de difusión de información disponible a los empleados.	X				
<b>4.5</b>	<b>Desarrollar campañas de información y orientación sobre educación financiera dirigidas a elevar el nivel de conocimiento de la población.</b>					
4.5.1	Aumentada la cobertura y alcance de las campañas de comunicación sobre educación financiera.	X	X	X	X	X
4.5.2	Incrementado el acceso a la Página web actualizada	X	X	X	X	X

# Glosario

**Área de Apoyo:** Se refiere a la(s) instancia (s) o persona (s) que participan en coordinación con el responsable en la consecución de los resultados esperados establecidos en el plan. El área de apoyo o involucrado, normalmente participa de forma indirecta en la generación de los bienes y servicios facilitando insumos al responsable que es a quien se le asigna en cumplimiento directo de los resultado/productos esperado.

**Cronograma:** Esquema básico donde se distribuye y organiza en forma de secuencia temporal el período donde se debe dar cuenta del logro de las metas.

**Ejes Estratégicos:** Son las grandes líneas de acción y desarrollo de la institución, en la que deben apoyarse los objetivos trazados por cada departamento y área. Señalan los caminos a seguir en cada área estratégica y permiten a su vez, aprovechar las Oportunidades, neutralizar las Amenazas, potenciar las Fortalezas y superar las Debilidades.

**Estrategias Derivadas:** Conjunto de acciones, proyectos y/o programas que se deben definir y ejecutar para el logro de los objetivos estratégicos.

**Indicadores:** Son los que definen y permiten medir y verificar de manera cuantitativa, cualitativa y en un tiempo específico el cumplimiento de los objetivos y resultados/productos; constituyendo éstos la base fundamental para el Sistema de Monitoreo y Evaluación de un plan. Son los parámetros que señalan hasta cuánto hemos logrado los productos y/o resultados esperados; miden los diferentes aspectos de un Plan: los insumos, procesos, resultados, efectos e impacto.

**Marco Estratégico:** Conjunto de definiciones fundamentales que definen la cultura o filosofía organizacional de una institución. El marco estratégico institucional es el que facilita la articulación y direccionalidad, hacia un mismo propósito, de todo el quehacer de la institución permitiendo así que iniciativas particulares, dirigidas al desarrollo y accionar institucional, se reenfoquen y alineen a dicho marco estratégico.

**Medios de verificación:** Son las fuentes de información que permiten verificar los objetivos logrados: material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, fuentes que ejecutor y evaluador pueden consultar para ver si objetivos se están logrando, informaciones para verificar que cosas contratadas han sido entregadas: inspección de sitio,

informe de auditor, etc. Son la base del sistema de información para el seguimiento y la evaluación del plan.

**Meta:** Es la expresión cuantitativa en que se expresa el indicador. Las cuales deben ser cuantificables, medibles, estimarse en tiempo y costo, así como asignarse para la realización a responsables específicos.

**Objetivos estratégicos:** Concepto que establece lo que se debe hacer para lograr el fin último de una organización mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes. Se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico.

**Plan Estratégico:** Es la anticipación y proyección en el tiempo de una serie de acciones que permitan a la organización cumplir con su misión y establecer objetivos que la hagan avanzar por caminos que conducen a hacer realidad su visión; todo ello consistente con los valores de la organización.

**Productos:** Son bienes o servicios que la institución entrega a terceros, a la población o a otras instituciones. Es una relación de insumo-producto.

**Recursos:** factores que combinados son capaces de generar valor en los procesos de producción de bienes y servicios. Pueden ser Humanos, Financieros o Tecnológicos

**Requerimientos financieros:** supone la cuantificación económica-monetary requerida como inversión o financiamiento para posibilitar el logro de los resultados/productos y metas.

**Requerimientos no financieros:** están referidos a la creación de condiciones relacionadas con gestiones, acuerdos, coordinaciones, etc. que se necesitan realizar o establecer para posibilitar el logro de los resultados/productos y metas del plan.

**Responsables:** Se refiere a la persona o área funcional que tendrá a su cargo un resultado/producto determinado para su cumplimiento, para lo cual debe dar cuenta de su nivel de logro en las reuniones de monitoreo y evaluación.

**Resultados:** Es el estado en el que se desea encontrar una variable como consecuencia de los productos o servicios que una institución entrega o produce. Estos se miden en función de cómo impactan o repercuten en la

población, beneficiarios o clientes a quienes van dirigido los bienes o servicios que produce una organización o institución.

**Supuestos:** Factores externos, que están por fuera de la gobernabilidad de quien gerencia o coordina el Plan Estratégico y cuya ocurrencia es necesaria para asegurar el cumplimiento de los objetivos del plan. Son también, eventos, condiciones o decisiones importantes necesarias para la sostenibilidad de los objetivos, el logro de un resultado esperado o cumplimiento satisfactorio de una tarea.

**Tareas o Actividades:** Se refieren a las acciones que deben realizarse en un orden lógico para lograr un producto determinado del plan operativo institucional.



# Equipo de Trabajo

## **Comisión para la elaboración del diagnóstico y diseño del Marco Estratégico Institucional:**

Alexis Cruz Rodríguez-Coordinador

Elbin Cuevas-Miembro

Mayra Domínguez-Miembro

Maribel Concepción-Miembro

Zaida Díaz-Miembro

César Cabrera-Miembro

Edita Rodríguez-Secretaria

## **En la elaboración del Eje Estratégico 4 se contó con una subcomisión formada por:**

José Francisco Peña Domínguez-Coordinador

Lilliana Rodríguez Alvarez-Miembro

Mayra Domínguez-Miembro

Edita Rodríguez-Miembro

Farah Bello-Secretaria

## **Oficina de Planificación y Desarrollo:**

Alexis Cruz Rodríguez-Director

Alfredo Núñez Fernández-Subdirector

Edita Rodríguez-Encargada de División de Sistemas y Procedimientos

Angela Patricia Camilo-Encargada de División de Gestión de Calidad

Angela Torres-Encargada de División de Proyectos y Relaciones Internacionales

María Milquella Pérez-Especialista

Carmen Lucia Sierra- Especialista

Sucre Felix- Especialista

Cyriel López- Especialista

Ana Karina Rosa- Especialista

Farah Bello-Analista

Inés Santos- Analista

Heidy Vidal- Asistente



