



PLAN ESTRATEGICO 2018



Presentado al Consejo Directivo y al Comité de Administración

San Salvador, Noviembre 28 de 2017

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

Presentación	1
I. Visión del Entorno para el período 2018	2
II. Supuestos Básicos	5
III. Misión, Visión y Valores	6
IV. Perspectivas	7
V. Alineación del Plan de Desarrollo Quinquenal con el Plan Estratégico Institucional	8
VI. Objetivos y Mapa Estratégicos	11
IX. Riesgo	20
XI. Presupuestos Consolidados	24

Presentación

En este documento se presenta el Plan Estratégico del Instituto para el año 2018, plan que se encuentra enmarcado en la visión Institucional definida para el período 2014 -2018.

El Plan estratégico es una herramienta para orientar el esfuerzo y el uso de los recursos del equipo de trabajo del Instituto hacia el logro de los objetivos definidos como prioritarios tomando como base el mandato establecido en la Ley.

El trabajo a desarrollar a lo largo del año 2018 está fundamentalmente orientado a fortalecer las capacidades de actuación del Instituto y a nivel operativo a fortalecer la organización, mejorando aspectos normativos y del ambiente laboral, que propicien mayor efectividad del capital humano del Instituto.

I. Visión del Entorno para el período 2018

Las tasas de crecimiento económico del país registradas para los años 2015 y 2016 fueron 2.3 y 2.4%, marcando una diferencia con el crecimiento promedio registrado entre 2010 y 2014 que fue 1.8%.

Cifras en Millones de US\$	2016	2015	2014
A precios corrientes	26,797.47	26,052.3	25,054.2
PIB real Crecimiento anual %	2.4	2.3	1.4

De acuerdo a Banco Central de Reserva, el crecimiento proyectado es 2.4% para 2017 y 2.5% y para 2018.

El crecimiento proyectado de la economía supone que continúe los niveles de crecimiento económico de los dos últimos años, con un sistema financiero estable y mayor dinamismo en el sector externo.

Las proyecciones de crecimiento de la economía, a nivel mundial, para 2018, reflejan una tasa de 3.7%, mayor al 3.6% estimado para 2017 y al 3.2% de 2016. Estas proyecciones, son positivas para Estados Unidos, con una tasa de 2.2% en 2017 y 2.3% en 2018.

Para la zona del euro se prevé un crecimiento de 2.1% en 2017 y 1.9% en 2018; en Japón se prevé un crecimiento de 1.5% en 2017 y 0.7% en 2018. Para las economías emergentes y en desarrollo se proyecta un crecimiento de 4.6% en 2017 y 4.9% en 2018. Las proyecciones para 2018 varían desde 1.9% para América Latina, 1.5% para Brasil, 1.9% para México, para China, 6.5% y para India 7.4%. (Fuente proyecciones FMI)

Este proyectado repunte del crecimiento tiene se basa en reactivación de la inversión, comercio internacional y la producción industrial que se suma a la mejora a la confianza en las empresas y los consumidores.

En relación al sistema bancario, en nuestro país, en términos generales, este se ha mantenido estable, con amplia liquidez, en cumplimiento de los límites regulatorios de solvencia; y en 2016 y 2017 el crecimiento en los depósitos ha sido superior al registrado en años anteriores.

La tasa de crecimiento del crédito registrada al 31 de octubre es 4.8%, y la tasa de crecimiento de los depósitos a la misma fecha es 9.1%.

A octubre de este año los indicadores relacionados a calidad de cartera presentan una tendencia positiva en relación a los niveles a que se llegó durante la crisis. El índice promedio de cartera vencida de este años es 1.98% para Bancos y 1.0% para Bancos Cooperativos.

El indicador de rentabilidad patrimonial a septiembre es 7.4% para Bancos y 9.9% para Bancos Cooperativos.

En relación a las Instituciones Miembros del Instituto, los depósitos promedio, que constituyen la base para el cálculo de las primas, presentan un crecimiento promedio de 3.1% en los últimos cinco años. En 2015 y 2016 este crecimiento fue en promedio 5.0%.

El fortalecimiento financiero del Instituto está determinado por las primas percibidas y estas por el crecimiento de los depósitos. Nuestras proyecciones presentan un crecimiento sostenido del Fondo del Instituto y no se ha considerado participación del IGD en resolución bancaria alguna. Al cierre de 2017 el tamaño del fondo será de \$161.4 millones y se estima que alcance el nivel de \$175.0 millones a finales de 2017.

El crecimiento de las primas en los últimos dos años, 2016 y 2017 ha sido en promedio 5.6%, debido al nivel de crecimiento de los depósitos de las IMI's del IGD que fue superior a los niveles de los años anteriores. La tasa promedio de crecimiento de las primas de los últimos cinco años, 2013- 2017 es 3.7%, oscilando entre 2.2% y 6.0%, con el nivel más alto en 2016.

Para 2018 hemos proyectado un crecimiento de las primas de 4.2%, 3.9% para los Bancos y 8.7 % para los Bancos Cooperativos, consistente con el crecimiento promedio de los últimos cinco años.

La tasa de remuneración del fondo del IGD, lo hemos proyectado en 1.0%, nivel similar al que se registra en el mes de noviembre de 2017. La tasa de referencia utilizada por

IGD – PLAN ESTRATEGICO 2018

BCR para remunerar los depósitos a la vista del IGD donde se mantiene el fondo, es 1.16% al mes de noviembre y la remuneración es 1.01%.

Para el mes de diciembre de 2017 y para 2018, se esperan incrementos en la tasa de referencia, (FED funds) pero esto dependerá del comportamiento de la economía a nivel internacional. El último movimiento en esta tasa de referencia se produjo en el mes de junio 2017.

La utilidad del ejercicio la estimamos en \$12.4 millones para 2017 y \$13.4 millones para 2018.

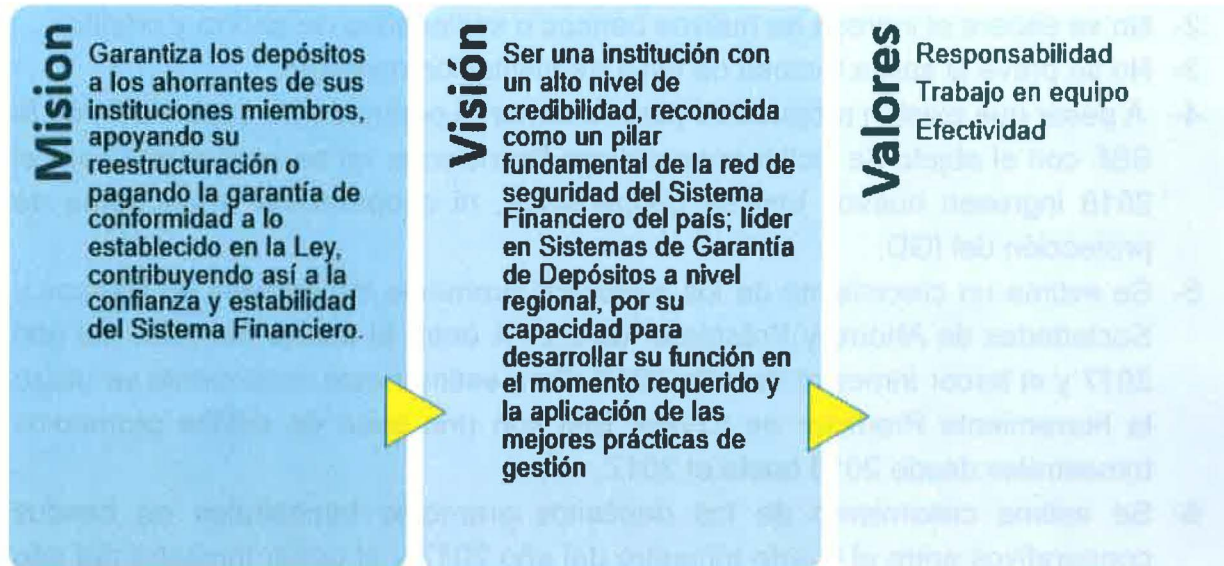
II. Supuestos Básicos

Para el desarrollo de la Planeación se han considerado estos supuestos:

- 1- No se prevén cambios normativos que afecten la actual Misión Institucional
- 2- No se espera el ingreso de nuevos bancos o sociedades de ahorro y crédito.
- 3- No se prevé la salida forzosa de ninguna institución miembro.
- 4- A pesar que existen propuestas para reformar el perímetro de supervisión de la SSF con el objeto de incluir cooperativas financieras, no se espera que para el 2018 ingresen nuevos bancos cooperativos, ni cooperativas al esquema de protección del IGD.
- 5- Se estima un crecimiento de los depósitos promedio trimestrales en Bancos y Sociedades de Ahorro y Préstamo de 2.27% entre el cuarto trimestre del año 2017 y el tercer trimestre del año 2018. Para estimar este crecimiento se utilizó la herramienta Predictor de Crystal Ball con una base de saldos promedios trimestrales desde 2010 hasta el 2017.
- 6- Se estima crecimiento de los depósitos promedio trimestrales en bancos cooperativos entre el cuarto trimestre del año 2017 y el tercer trimestre del año 2018 de 5.53%. Para estimar este crecimiento se utilizó la herramienta Predictor de Crystal Ball con una base de saldos promedios trimestrales desde 2010 hasta el 2017.
- 7- El crecimiento estimado en los depósitos promedio para todas las IMI's, entre el cuarto trimestre del 2017 y el tercer trimestre del 2018 es 2.41%, y estos crecimientos supuestos se encuentran dentro de las proyecciones de crecimiento del PIB para el 2018 de 2.5%.
- 8- Se espera que las instituciones miembros no presentarán variaciones en sus calificaciones de riesgo que impliquen un cambio en las tasas de prima vigentes.
- 9- La remuneración de las cuentas de depósitos en el Banco Central de Reserva se estima 1.00% anual, rendimiento al nivel del registrado en noviembre de 2017.
- 10-El presupuesto de funcionamiento que se apruebe será del 5% de las primas cobradas el año anterior.

III. Misión, Visión y Valores

Con el panorama del entorno del Instituto anteriormente planteado, se considera que los tres componentes base del trabajo institucional se mantienen:



Los valores significan:

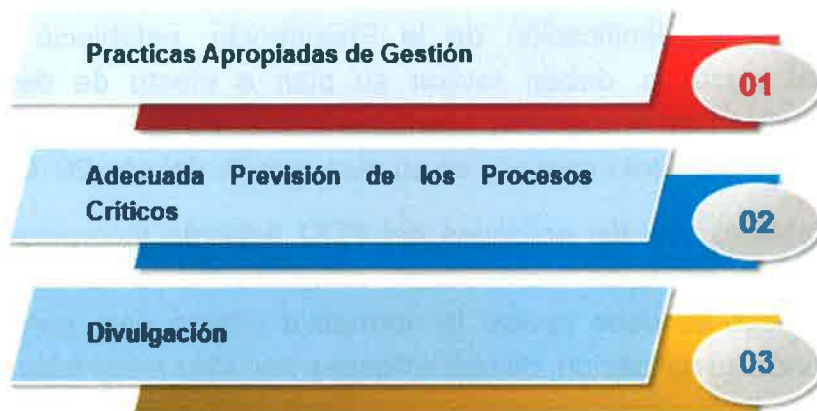
IGD Responsabilidad: Ser conscientes del rol y las obligaciones que tenemos como funcionarios y empleados para cumplir con la Misión institucional. Asumir el compromiso con integridad, lealtad, prudencia, iniciativa, entusiasmo y profesionalismo. Buscar la excelencia en nuestro trabajo en beneficio de los depositantes y partes relacionadas con la institución.

IGD Trabajo en Equipo: Lograr establecer relaciones de cooperación y trabajo con personas de otras unidades o instituciones para obtener de forma efectiva los fines perseguidos por la organización.

IGD Efectividad: Hacer lo que corresponde, con el menor costo y con el mayor beneficio para nuestros clientes y la organización.

IV. Perspectivas

Para el período 2014 – 2018 el Instituto planteó 3 perspectivas alrededor de las cuales buscará el cumplimiento de la misión y la visión institucional:



Practicas Apropriadas de Gestión: Fortalecer la capacidad del IGD para administrar efectivamente los recursos disponibles mediante la implementación y adecuación de las mejores prácticas de gestión existentes, proveer al personal de los conocimientos y competencias necesarias en un ambiente laboral con estándares éticos, equilibrado y sano; y con una cultura de servicio al cliente que potencie el logro de la misión institucional dentro del marco regulatorio vigente.

Adecuada Previsión de los Procesos Críticos: Mantener una oportuna y adecuada capacidad de actuación en caso de requerirse la participación del Instituto en un proceso de cierre forzoso de una institución miembro. Fortalecer los mecanismos de comunicación, intercambio de información y actuación con las otras Instituciones de la red de seguridad. Proveer al personal de las Instituciones Miembros de los conocimientos necesario para que puedan cumplir con sus obligaciones en materia de seguro de depósitos y apoyar la gestión del IGD en caso de una resolución bancaria. Garantizar el acceso oportuno de la Institución a mejores prácticas y experiencias Internacionales en su área de actuación que facilite el cumplimiento de su misión.

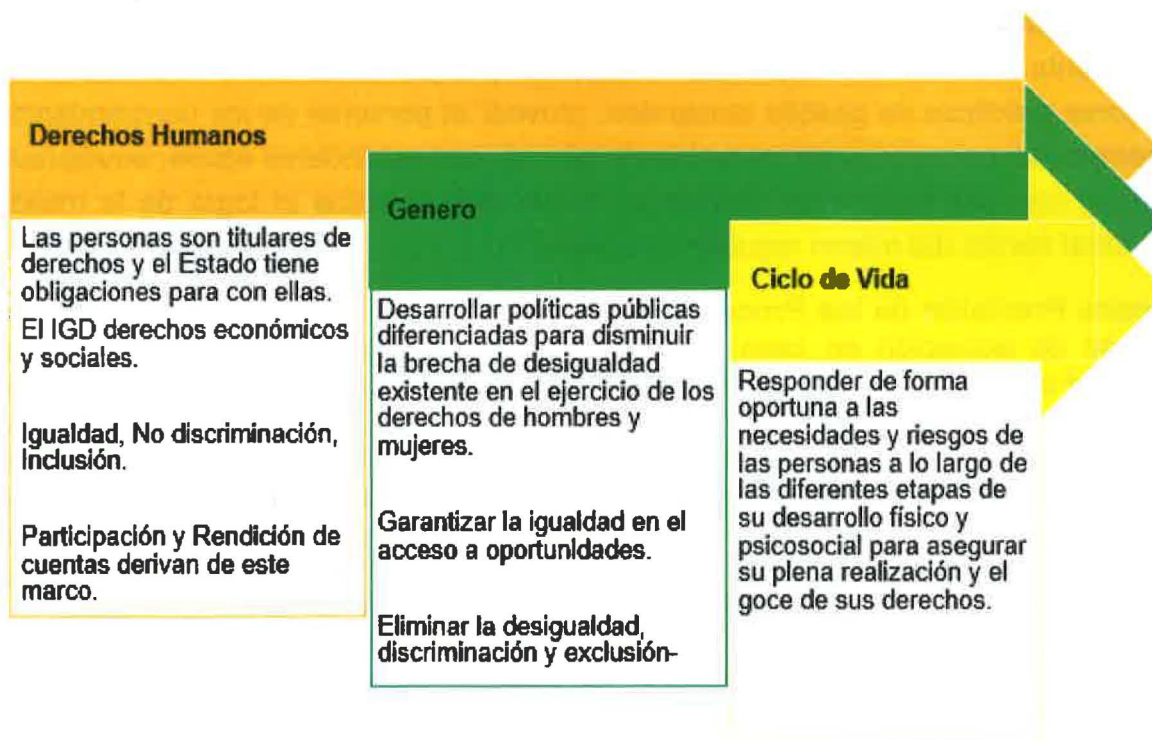
Divulgación: Promover la concientización del público sobre el sistema de garantía de depósitos, informando sobre sus beneficios y limitaciones, con el objeto de mantener y fortalecer la confianza del público en este sistema. Transparentar la actuación del Instituto mediante la comunicación periódica de los resultados de sus acciones a las partes interesadas.

V. Alineación del Plan de Desarrollo Quinquenal con el Plan Estratégico Institucional

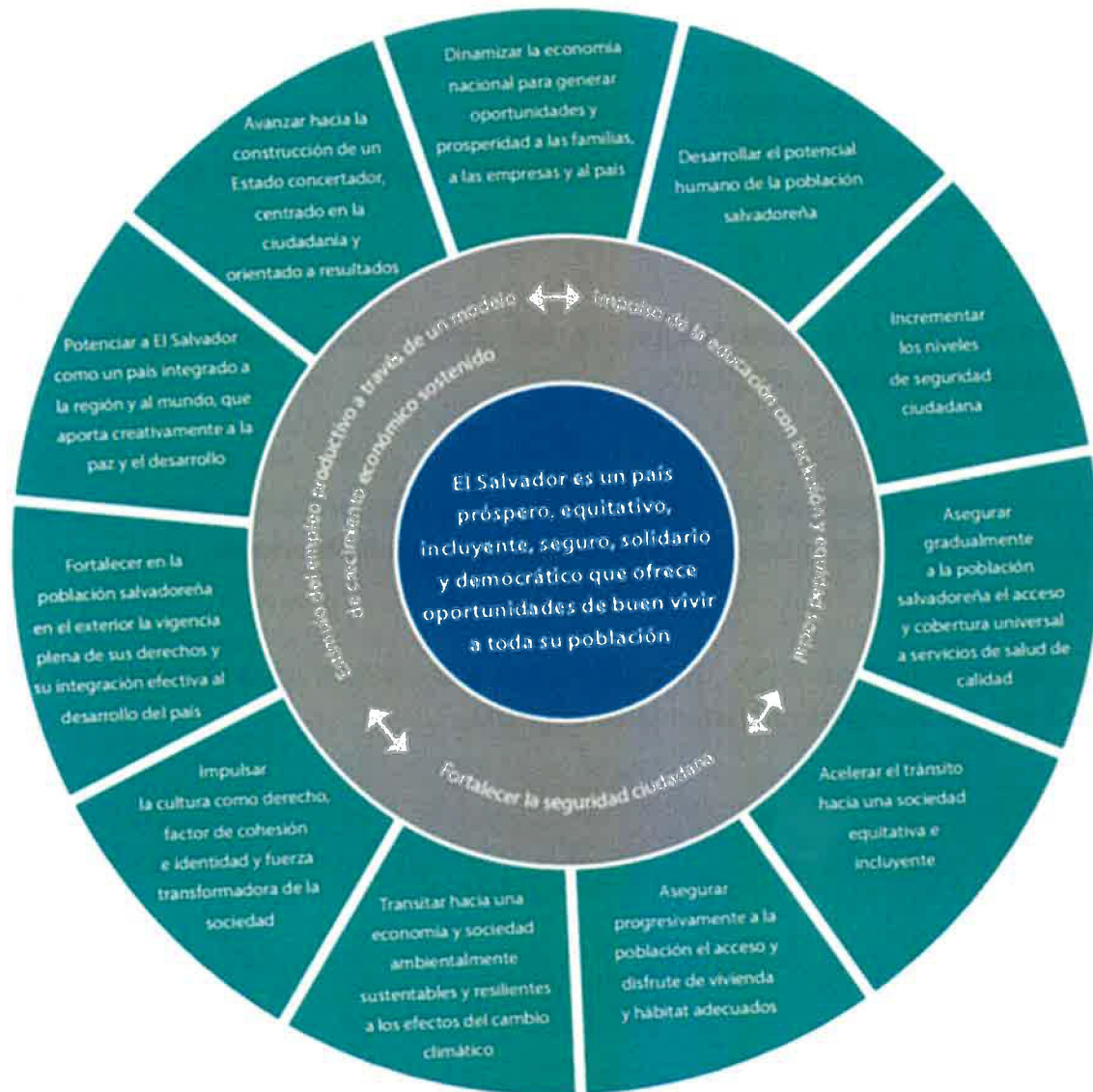
El Plan de Desarrollo Quinquenal (PDQ) describe de manera general el enfoque, líneas de acción y prioridades del Gobierno Central para el período 2014-2019; la Secretaría Técnica y Planificación de la Presidencia, estableció que todas las instituciones del ejecutivo, deben revisar su plan a efecto de determinar si las acciones que realizan se encuentran alienadas con el PDQ. El Instituto realizó esta revisión en el año 2015 para integrarlo en su plan a partir del año 2016.

El Instituto estableció que los enfoques del PDQ deberán incorporarse de manera explícita al Código de Ética institucional, adaptándolos a la realidad y Misión Institucional, y luego se debe revisar la normativa interna para garantizar, que ahí donde corresponda su aplicación, dichos enfoques han sido integrados.

Los enfoques son:



El PDQ establece 11 objetivos estratégicos y una serie de líneas de acción:



De ellos, el Instituto tiene una participación en dos objetivos, los cuales se detallan a continuación, con sus correspondientes estrategias y líneas de acción:

1. Dinamizar la Economía nacional para generar oportunidades y prosperidad a las familias, las empresas y el país.

E.1.6. Consolidación del sistema financiero público y de las alianzas con el sector financiero privado como motores del desarrollo productivo.

L.1.6.3. Impulsar programas de educación financiera para la ciudadanía.

E.1.11. Protección de la economía familiar, especialmente de los sectores excluidos.

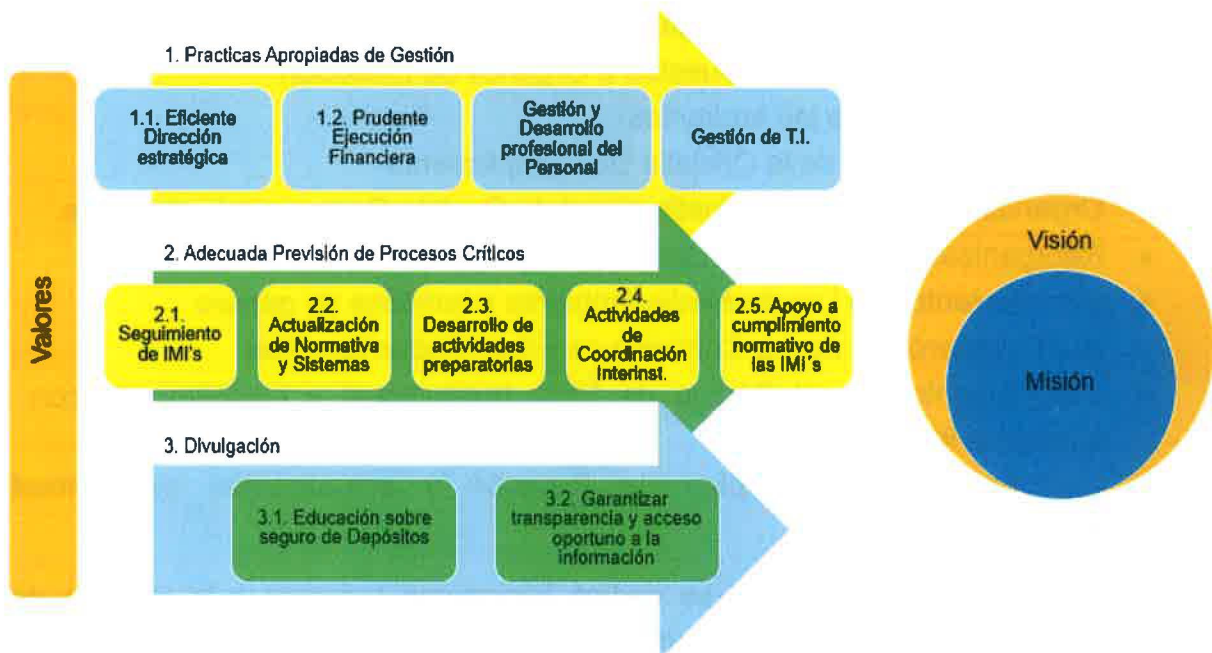
11. Avanzar hacia la construcción de un Estado Concertador, centrado en la ciudadanía y orientado a resultados.

El primero de los objetivos está relacionado con nuestros clientes externos, mientras que el segundo está orientado a mejorar el desempeño institucional.

Luego de la revisión del PDQ Se determinó que el Instituto tiene contemplado dentro de su Plan los aspectos fundamentales del PDQ.

VI. Objetivos y Mapa Estratégicos

Para el período 2014 – 2018 el Instituto se plantea los siguientes objetivos estratégicos asociados a las perspectivas definidas en el numeral anterior:



Para alcanzar la misión y visión institucional es necesario realizar prácticas apropiadas de gestión, mantener nuestros procesos críticos actualizados y en constante prueba, en coordinación con los otros miembros de la red de seguridad del sistema financiero y divulgar el rol del Instituto y los resultados de su gestión, procurando realizar todas sus acciones con responsabilidad, trabajo en equipo y de manera efectiva.

Además, para cada uno de los objetivos estratégicos se presentan a continuación las metas a alcanzar en el año 2018:

1. Practicas Apropriadas de Gestión

1.1. Eficiente Dirección Estratégica Institucional

- 100% de acuerdos en propuestas a Órganos de Dirección
- Informes limpios de las auditorias
- Puesta en Marcha de la Oficialía De Cumplimiento
- Organización del Sistema Institucional de Gestión Documental y Archivos.
- Reorganización del archivo Histórico/ Archivo Central
- Cumplimiento con Ley de Medio Ambiente y temática de género
- Nombramiento de nueva Comisión de Ética Gubernamental
- Cumplimiento con el Código de Ética Institucional y cumplimiento con los planes de la CE.
- Cumplimiento con el plan de Revisión y actualización de Normativa administrativa

Durante el ejercicio 2017 se dedicó importante esfuerzo a la revisión de la normativa del instituto, y durante 2018 continuaremos en ese sentido. A continuación se presenta la normativa a revisar, por área de gestión:

Proceso	Norma
Gestión Documental	Gestión de archivo Institucional Gestión por Procesos
Dirección Estratégica	Planeación estratégica, Plan de continuidad del negocio y recuperación en caso de desastre Política de medio ambiente
Seguimiento de IMI's	Procedimiento de verificación en situ de información de depósitos
Comunicación	Guía de Identidad Institucional
Auditoría y Control	Normas Técnicas de Control Interno específicas y su reglamento
Resolución Bancaria	Instructivo para el Proceso de Pago de Garantía. Instructivo de preparación para actuación ante cierre de una IMI Instructivo de participación en procesos de reestructuración
Recursos Humanos	Instructivo de organización y descripción de puestos Instructivo de Gestión de Recursos Humanos
Gestión Financiera	Gestión Financiera: Presupuesto y Tesorería

1.2. Prudente ejecución Financiera

- Ejecución presupuestario en el marco aprobado y buscando el adecuado uso de los recursos.
- Desarrollo de sistema de Comunicación Electrónica
- Seguimiento a la administración del fondo de garantía.
- Continuar buscando la mayor eficiencia en los procesos de aprovisionamiento
- Cumplimiento con compras a las micro, medianas y pequeñas empresas, al menos en 12.0%
- Creación de un inventario depurado y actualizado de Proveedores, para épocas normales y para un proceso de resolución bancaria.

1.3. Gestión y Desarrollo profesional del personal

I. Estructura Organizacional

La estructura organizacional del IGD se ha mantenido pequeña y al cierre del ejercicio estaba integrada por 9 funcionarios.

El último cambio en la estructura organizacional fue en 2013 con la contratación del analista para el área de resolución bancaria, ante la necesidad de fortalecer esta área para fortalecer al Instituto en la preparación para enfrentar una eventual participación.

En los últimos años, se ha incrementado la presión para cumplir con regulaciones que aplican al Instituto, tales como: Ley de prevención contra el Lavado de Dinero y Activos, Ley de Acceso a la Información Pública, Ley de Ética Gubernamental, Ley de Medio ambiente, Políticas de participación ciudadana, comunicación institucional, entre otras.

Hemos salido adelante con esta estructura organización haciendo uso de varios mecanismos, entre los que mencionamos:

- La posición del OIR en cumplimiento de LAIP, ha sido cubierta por la Auditora Interna de manera ad honorem.
- La función de Responsable del Archivo institucional es cubierta por la Jefe de la Unidad Legal de manera ad honorem.
- Atender la política de participación ciudadana lo hemos hecho con la analista de resolución bancaria, quien es la Referente de Participación Ciudadana.
- En materia de Relaciones Públicas, Divulgación y Comunicaciones, lo hemos atendido en el área de resolución bancaria.
- Hemos realizado algunos procesos con la contratación de personal eventual, que nos ha colaborado en la revisión de la normativa y en actividades internas y externas de comunicación como en gestión documental en el área de resolución bancaria y contabilidad.

Si bien es cierto, el personal de instituto, ha cubierto estas necesidades con la mejor disposición, cada vez se incrementa el riesgo de descuidar la función estratégica del instituto, que consiste en Prepararse para el cumplimiento del mandato, así como también las funciones operativas fundamentales de otras unidades.

En cuanto a la Ley de prevención contra el LD y Activos, ya recibimos la observación de la SSF para el cumplimiento de esta ley y en el Consejo Directivo y el Comité de Administración del IGD se autorizó un Plan que conlleva la contratación del Oficial de Cumplimiento de esta ley.

Considerando lo anteriormente expuesto, para 2018 estamos proponiendo a los órganos de dirección la aprobación de la estructura organizativa del IGD, de la siguiente manera.

- a. Contratación del oficial de cumplimiento de la Ley de Prevención contra el LD y Activos, a partir del segundo trimestre de 2018, con el objeto de avanzar en el cumplimiento de esta normativa.
- b. Contratación de un funcionario de apoyo al área de Resolución Bancaria, para reforzar las labores de preparación y divulgación. El objetivo es fortalecer la estructura de comunicación del IGD, tanto en apoyo a la divulgación en tiempos normales, como para activar las herramientas de comunicación ante una crisis.
- c. Contratar un funcionario de apoyo a la gestión del IGD, para reforzar la gestión del archivo institucional y preparar la IGD para un adecuado cumplimiento con los lineamientos emitidos por el Instituto de Acceso a la Información Pública. Asimismo este nuevo recurso apoyaría la revisión y actualización de la normativa técnica y normativa administrativa, entre otros procesos administrativos.

II. Relaciones Laborales

Marco Normativo

Se espera para el primer trimestre de 2018, contar con el nuevo RIT aprobado por el Ministerio de Trabajo, para su divulgación e implementación al interior de la organización.

Al contar con el RIT se presentará para su aprobación el Instructivo de Viáticos y el Instructivo para el Otorgamiento de reconocimientos no vinculados al salario, los cuales están relacionados al RIT.

Clima organizacional

- a. Durante 2018 se continuará con el Programa “Entrenamiento de Coaching a Equipos de Alto Rendimiento” en el cual se ha involucrado a todo el personal y que se inició en 2017. Este programa es desarrollado con apoyo de una consultoría externa.
- b. Se continuará con el Plan de mejora en la integración del personal en el cual se desarrollan las siguientes actividades:
 - Celebraciones de cumpleaños, días especiales como día de la madre, padre y de las diferentes profesiones.
 - Solicitar apoyo a instituciones de la red de seguridad financiera para poder incluir al personal del IGD en las charlas sobre salud ocupacional, y otras educativas que se realizan en el edificio centro de BCR.
 - Contratar apoyo externo para realizar actividades especiales de clima, de tal forma que todos los empleados se beneficien de las dinámicas, además de contar con apoyo profesional especializado en el tema.
 - Mantener los temas relacionados al clima organizacional en el programa de Capacitación institucional.
 - Promover actividades de integración entre el personal, tales como: almuerzos, actividades físicas y otros.
 - Fortalecer esquema de reconocimientos a empleados por desarrollo de proyectos y otras actividades, al contar con el marco normativo aprobado.

Capacitación Al Personal

Durante 2018 se continuará con la ejecución del plan de capacitación que se elaboró en 2017, con un horizonte de 3 años, el cual busca reforzar tres aspectos: Mandato institucional, Fortalecimiento del área y Desarrollo Personal.

1.4. Gestión de Tecnología de la Información.

En el marco de las Prácticas Apropriadas de Gestión, la función de la unidad de TI está orientada a:

- a) Garantizar la seguridad de la información:
 - Velar por el cumplimiento de las políticas de seguridad informática,
 - Mantener un adecuado funcionamiento del sitio alterno

- Mantener un adecuado respaldo de la información
- b) Garantizar el adecuado funcionamiento de los equipos y los programas utilizados para el funcionamiento del Instituto:
 - Cumplimiento con los programas de mantenimiento preventivo de hardware y software, realizados con proveedores externos.
 - Mantenimiento del sistema SIAF de apoyo a la gestión administrativa
 - Brindar soporte técnico al personal
 - Apoyar la gestión de los procesos relacionados al archivo digital.

METAS TI:

- Funcionamiento adecuado del software diseñado para el IGD: SIAF, PGA, SEIMI.
- Funcionamiento adecuado del software y hardware
- Procesos de respaldo de información actualizados
- Actualizar versión de Laser Fiche y apoyo a proyecto de gestión documental
- Concretar migración de sitio web y correo electrónico
- Automatización de réplica en el sitio alterno
- Actualización de documento de plataforma tecnológica: Inventario actualizado de Hardware, software, licencias.
- Apoyo a Resolución Bancaria en procesos de visitas a IMI's
- Apoyo al desarrollo de aplicativos de soporte a resolución bancaria.

2. ADECUADA PREVISION DE LOS PROCESOS CRITICOS

2.1. Seguimiento a evolución de las Instituciones Miembros.

- a) Evaluación del riesgo de las instituciones miembros para Bancos y SAC's y para Bancos Cooperativos de forma permanente y elaboración de informes trimestrales por fondo.
- b) Visitas a Instituciones miembros en coordinación con la SSF, para evaluar el cumplimiento normativo relacionado a Seguro de Depósitos

2.2. Actualización de normativa y sistemas de resolución bancaria

- a) Aprobación de Manual PGA
- b) Plan de contingencia y continuidad de Operaciones (integrado en el plan institucional)
- c) Instructivo de participación en procesos de reestructuración
- d) Procedimiento para verificación in situ de información de depósitos
- e) Mejoras al Sistema de Estadísticas de Instituciones Miembros.
- f) Finalizar el desarrollo en CIF para ajustar al marco normativo
- g) Asistencia técnica con FOGAFIN
- h) Participación en Comités de IADI y participación en conferencias y foros internacionales

2.3. Realización de actividades preparatorias

- a) Análisis de opciones de financiamiento de contingencia
- b) Capacitación a funcionarios y empleados, 1 a directores, y 1 a empleados
- c) Capacitación a funcionarios y empleados de la RSF para unificar interpretaciones legales.
- d) Calculo mensual de depósitos garantizados y emisión de reporte trimestral por fondo
- e) Actualización de información en el CIF
- f) Desarrollo de ejercicio de simulación interna
- g) Monitoreo de medios de comunicación sobre noticias del sistema bancario

2.4. Actividades de coordinación interinstitucional

- a) Seguimiento a Riesgo Sistémico. a través de reuniones en Comité de Riesgo Sistémico.
- b) Participar en proyectos interinstitucionales y atención a requerimientos de organismos internacionales, de acuerdo al plan del Comité Técnico de Enlace.
- c) Continuar trabajando en promover la reforma del marco legal del Seguro de Depósitos.

2.5. Apoyo a cumplimiento normativo de las IMI's

- a) Capacitación a empleados de IMI's sobre Norma de Garantía de depósitos

- b) Resolución de consultas sobre uso de sistemas o cumplimiento normativo

3. Divulgación

3.1. Educación sobre seguro de depósitos

- a) Capacitación orientada a medios de comunicación
- b) Programas de radio
- c) Celebración del aniversario
- d) Actualización de medios electrónicos y publicaciones en prensa: Sitio web, Facebook, twitter, publicaciones digitales.
- e) Producción y distribución de material de divulgación y promocional.
- f) Participación en el Programa de Educación Financiera
- g) Publicación de la memoria de labores

3.2. Garantizar la transparencia y el acceso oportuno a la información a la ciudadanía

- a) Entrega oportuna de información solicitada mediante LAIP
- b) Evento de Rendición de Cuentas realizado de acuerdo a lineamientos y buscando amplia participación de las contrapartes del IGD
- c) Portal de transparencia actualizado
- d) Participación en eventos interinstitucionales de transparencia

IX. Riesgo

Como parte del proceso de planeación institucional, se identificaron los riesgos externos e internos del IGD. En el siguiente cuadro se muestran los riesgos identificados, así como el nivel de impacto de cada uno de ellos y su respectiva priorización.

Unidad: Instituto de Garantía de Depósitos						
Periodo: del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018						
Riesgos	Nivel de Impacto		Probabilidad		Manejo	Ubicación en el plan
	Alto	Bajo	Alta	Baja		
1. Externos						
1.1. Políticos						
1.1.1. El año 2018 se celebran elecciones, lo que afecta prioridades a nivel político	-	Bajo	Alta	-	Controlar	Operativo
1.1.2. Dificultad en los principales órganos del Estado para llegar a acuerdos.	-	Bajo	Alta	-	Controlar	Operativo
1.2. Económicos						
1.2.1. Impacto de gradual incremento en las tasas de interés internacionales	-	Bajo	Alta	-	Controlar	Operativo
1.2.2. A nivel de país, la situación fiscal y de deuda externa puede afectar el sistema financiero y la economía en general.	-	Bajo	Alta	-	Controlar	Operativo
1.3. Regulatorios						
1.3.1. Modificaciones a la ley que afectan al IGD	-	Bajo	-	Baja	Aceptar	No Plan
1.4. Nivel de gobierno corporativo de las IMI's						
1.4.1. Deterioro de la solvencia y liquidez. Riesgo reputacional de IMIS: Lavado de dinero y otros	Alto	-	-	Baja	Compartir	Contingencia
1.5. Fallos de los Proveedores						
1.5.1. Incumplimiento de Contratos	-	Bajo	-	Baja	Aceptar	No Plan
1.5.2. Dificultad para encontrar proveedores debido al pequeño tamaño del IGD y reputación de impago del sector público	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico
1.6. Violencia, actos terroristas o vandálicos						
1.6.1. Incremento de inseguridad, dificulta libre acceso de empleados a la oficina	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico
1.6.2. Posibilidad de hurto o desaparición de activos fijos debido a inseguridad	-	Bajo	-	Baja	Aceptar	No Plan
1.6.3. Imposibilidad de ingreso a Sitio de contingencia se encuentra también en el centro de San Salvador	-	Bajo	-	Baja	Aceptar	No Plan
1.6.4. Instalaciones compartidas en área de servidores con otras instituciones	-	Bajo	-	Baja	Aceptar	No Plan

IGD – PLAN ESTRATEGICO 2018

Unidad: Instituto de Garantía de Depósitos						
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018						
Riesgos	Nivel de Impacto		Probabilidad		Manejo	Ubicación en el plan
	Alto	Bajo	Alta	Baja		
1.7. Desastres naturales						
1.7.1. Probabilidad de ocurrencia de terremoto	-	Bajo	Alta	-	Controlar	Operativo
1.8. Nivel de coordinación de la red de seguridad financiera						
1.8.1. Falta de protocolos consensuados y aprobados para desarrollar una resolución bancaria	-	Bajo	Alta	-	Controlar	Operativo
2. Internos						
2.1. Riesgos como Asegurador						
2.1.1. Poderes para Ejercer el Mandato						
2.1.1.1. Inseguridad jurídica para la toma de decisiones	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico
2.1.1.2. Protección legal insuficiente en el cumplimiento del mandato	-	Bajo	Alta	-	Controlar	Operativo
2.1.2. Capacidad y Oportunidad de Actuación del IGD						
2.1.2.1. Bases de Datos de las IMI's confiables y en cumplimiento con normativa	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico
2.1.2.2. Manuales de actuación requieren actualización	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico
2.1.2.3. Al no darse cierres se corre el riesgo de obsolescencia de los programas informáticos relativos a resolución bancaria	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico
2.1.2.4. Personal nunca ha enfrentado un cierre bancario con apoyo del IGD	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico
2.1.2.5. Bajo nivel del fondo de garantía	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico
2.1.2.6. Información proporcionada por las IMI's sobre depósitos garantizados deficiente	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico
2.1.2.7. Necesidad de responder de forma rápida en los medios ante una crisis	-	Bajo	Alta	-	Controlar	Operativo
2.1.3. Reputación						
2.1.3.1. Bajo conocimiento de la población sobre el seguro de depósitos	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico
2.1.3.2. Fallas a la confidencialidad y la ética	Alto	-	-	Baja	Compartir	Contingencia
2.1.3.3. Falta de efectividad de la coordinación interinstitucional en momentos de crisis	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico
2.1.4. Financiero						
2.1.4.1. Incumplimiento de las condiciones pactadas en la administración del fondo de garantía	Alto	-	-	Baja	Compartir	Contingencia
2.1.4.2. Riesgo que los fondos se encuentran disponibles para cumplir oportunamente con las obligaciones del IGD	Alto	-	-	Baja	Compartir	Contingencia
2.1.4.3. Posibilidad de recuperación del monto subrogado	Alto	-	-	Baja	Compartir	Contingencia
2.1.4.4. Claridad en el Manejo de los intereses devengados y cuentas bancarias	-	Bajo	-	Baja	Aceptar	No Plan

IGD – PLAN ESTRATEGICO 2018

Riesgos	Nivel de Impacto		Probabilidad		Manejo	Ubicación en el plan
	Alto	Bajo	Alta	Baja		
2.2. Gestión Estratégica y Gobernabilidad						
2.2.1. Visión Estratégica						
2.2.1.1. No alineamiento con el mandato	Alto	-	-	Baja	Compartir	Contingencia
2.2.1.2. Desviaciones del Plan	-	Bajo	Alta	-	Controlar	Operativo
2.2.2. Gobernabilidad						
2.2.2.1. Deficiencias en la organización: dificultad de gestionar con dos órganos de dirección	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico
2.2.2.2. Adecuada Definición de Roles	-	Bajo	Alta	-	Controlar	Operativo
2.2.3. Ambiente de control						
2.2.2.1. Fortalecimiento Estructura de Control Interno	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico
2.2.2.2. Posibilidad de Incumplimiento ético	Alto	-	-	Baja	Compartir	Contingencia
2.3. Operativos						
2.3.1. Legal						
2.3.1.1. Incumplimiento normativo debido a exceso de regulación y poco personal	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico
2.3.2. Personal						
2.3.2.1. Competencias de personal actualizadas	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico
2.3.2.2. Estructura organizacional insuficiente para cumplir adecuadamente con requerimientos regulatorios y mandato institucional.	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico
2.3.2.3. Clima laboral con calificación en descenso	-	Bajo	Alta	-	Controlar	Operativo
2.3.3. Tecnológico						
2.3.3.1. Fallas en hardware y software por insuficiencia u obsolescencia	Alto	-	-	Baja	Compartir	Contingencia
2.3.3.2. Planes de seguridad no actualizados	-	Bajo	Alta	-	Controlar	Operativo
2.3.3.3. Incumplimiento de políticas por parte de los usuarios	-	Bajo	-	Baja	Aceptar	No Plan
2.3.3.4. Fallas en respaldo y recuperación de información, así como de plan de contingencia	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico
2.3.3.5. Falta de definición de accesos, necesidad de actualización de políticas de tecnología	Alto	-	Alta	-	Mitigar y Controlar	Estratégico

De acuerdo a los resultados obtenidos, se han establecido como riesgos prioritarios los que se listan a continuación, dependiendo de su naturaleza han sido asignados a las unidades del IGD que tienen competencia sobre ellos, para que realicen las medidas de mitigación correspondientes:

IGD – PLAN ESTRATEGICO 2018

Riesgo Identificado	Medida de mitigación	Unidades Responsabl
1.6.1. Incremento de Inseguridad, dificulta libre acceso de empleados a la oficina	Evaluar proyecto de traslado de oficinas a mediano plazo	PR/TI/CF
2.1.1.1. Inseguridad jurídica para la toma de decisiones	Continuar proyecto de reforma a marco Legal del IGD	RB/UL
2.1.2.1. Bases de Datos de las IMI's confiables y en cumplimiento con normativa	Verificaciones en situ sobre Información de depósitos y sus titulares	RB/TI/UL
2.1.2.2. Manuales de actuación requieren actualización	Ejecución de plan de actualización de normativa interna	UL/ IGD
2.1.2.3. Al no darse cierres se corre el riesgo de obsolescencia de los programas informáticos relativos a resolución bancaria	Actualización y mantenimiento de SEIMI, PGA	TI/RB
2.1.2.4. Personal nunca ha enfrentado un cierre bancario con apoyo del IGD	Proyecto de simulación de crisis	RB/TI
2.1.2.5. Bajo nivel del fondo de garantía	Análisis de opciones de financiamiento de contingencia del IGD/ Proyecto de reforma del marco legal	RB/UL
2.1.2.6. Información proporcionada por las IMI's sobre depósitos garantizados deficiente	Verificaciones en situ sobre información de depósitos y sus titulares/ Actualización y mantenimiento de SEIMI y PGA	RB/TI
2.1.3.1. Bajo conocimiento de la población sobre el seguro de depósitos	Ejecutar plan de divulgación de la garantía/ Fortalecimiento estructura organizacional de RB en área de divulgación	RB/ PR/CF
2.1.3.3. Falta de efectividad de la coordinación interinstitucional en momentos de crisis	Participar en CTE, CRS y otros comités	PR/RB/UL
2.2.2.1. Deficiencias en la organización: dificultad de gestionar con dos órganos de dirección	Continuar proyecto de reforma a marco Legal del IGD	RB/UL
2.2.2.1. Fortalecimiento Estructura de Control Interno	Ejecución del plan de auditoría interna y de capacitación	AI/ PR
2.3.1.1. Incumplimiento normativo debido a exceso de regulación y poco personal	Fortalecimiento de estructura organizacional con tres plazas adicionales y personal temporal	PR/CF
2.3.2.1. Competencias de personal actualizadas	Ejecutar plan de capacitación	PR/CF/IGD
2.3.2.2. Estructura organizacional insuficiente para cumplir adecuadamente con requerimientos regulatorios y mandato institucional.	Fortalecimiento de estructura organizacional con tres plazas adicionales y personal temporal/ Apoyo consultor y puesta en marcha de oficialía de cumplimiento	PR/CF
2.3.3.4. Fallas en respaldo y recuperación de Información, así como de plan de contingencia	Modernización de infraestructura y comunicación con sitio alternativo/ Elaboración de plan de continuidad de negocio y recuperación de desastres	TI/
2.3.3.5. Falta de definición de accesos, necesidad de actualización de políticas de tecnología	Implementación de la política establecida	TI
1.2.2. A nivel de país, la situación fiscal y de deuda externa puede afectar el sistema financiero y la economía en general.	Seguimiento al riesgo de las IMIs de forma trimestral	RB
2.1.1.2. Protección legal Insuficiente en el cumplimiento del mandato	Continuar proyecto de reforma a marco Legal del IGD	RB/UL
2.1.2.7. Necesidad de responder de forma rápida en los medios ante una crisis	Ejecución de instructivo de Comunicación en Crisis/ Fortalecimiento estructura organizacional de RB en área de divulgación	RB/PR/CF
2.3.2.3. Clima laboral con calificación en descenso	Continuar plan de fortalecimiento de Clima y estímulos no salariales	PR/UL/CF/ RB

Los riesgos no clasificados dentro de esta lista tienen también un seguimiento dentro de cada unidad a la que le competen.

XI. Presupuestos Consolidados

a) Presupuesto de Ingresos

Cuentas	Presupuesto		Variación	
	2018	2017	En US\$	En %
Primas	12,311,830.00	11,482,944.00	828,886.00	7.20%
Bancos	11,340,888.00	10,619,531.00	721,357.00	6.80%
Sociedades de Ahorro y Crédito	164,597.00	179,916.00	-15,319.00	-8.50%
Bancos Cooperativos	806,345.00	683,497.00	122,848.00	18.00%
Rendimientos	1,688,169.49	156,568.52	1,531,600.97	978.20%
Fondo de Bancos y SAC	1,639,249.72	152,472.45	1,486,777.27	975.10%
Fondo de Bancos Cooperativos	48,919.77	4,096.07	44,823.70	1094.30%
Total	13,999,999.49	11,639,512.52	2,360,486.97	20.30%

En relación a los presupuestos para 2017, se proyecta un aumento de 7.2%, \$828.9 miles, en las primas pagadas por las Instituciones Miembros, y un aumento de \$1,486.8 miles en los rendimientos del fondo del IGD depositado a la vista en el BCR.

El crecimiento de las primas es determinado por el crecimiento proyectado en los depósitos de las instituciones miembros para 2018 y por la variación entre el crecimiento real y el proyectado en 2017.

La variación en la proyección de los rendimientos se explica, además del crecimiento del fondo, en la tasa utilizada en la proyección de la remuneración pagada por BCR, que fue 0.10% en 2017 y para 2018 esta tasa es 1.0%. La tasa de 1.0% es consistente con el nivel que ha mantenido en 2017 la tasa de los fondos de la reserva federal de Estados Unidos, (FED FUNDS RATE), utilizada como tasa de referencia por BCR.

Para realizar las actividades definidas se proponen los siguientes presupuestos:

b) Presupuesto de Funcionamiento

Cuentas	Presupuesto		Variación	
	2018	2017	En US\$	En %
Gastos de Funcionarios y Empleados	425959.55	374108.79	51,850.76	13.9%
Remuneraciones	274,560.00	237,060.00	37,500.00	15.8%
Prestaciones al Personal	129,802.77	118,641.65	11,667.46	9.8%
Indemnizaciones al personal	7,546.42	5,106.78	2,439.64	47.8%
Gastos del Directorio	14,050.36	13,300.36	375	2.8%
Gastos Generales	161,902.00	187,440.00	-25,538.00	-13.6%
Consumo de materiales	8,000.00	8,114.00	-114	-1.4%
Reparación y Mtto de Activo Fijo	7,000.00	17,800.00	-10,800.00	-60.7%
Servicios Públicos	6,120.00	4,140.00	1,980.00	47.8%
Publicidad y Promoción	42,630.00	50,400.00	-8,426.10	-16.7%
Arrendamiento y Mantenimiento	34,200.00	34,120.00	-1,099.10	-3.2%
Seguros Sobre Bienes	1,000.00	900.00	100	11.1%
Honorarios Profesionales	22,200.00	26,100.00	-3,900.00	-14.9%
Internet	3,332.00	6,800.00	-3,468.00	-51.0%
Membresías	19,000.00	19,000.00	-1,140.00	-6.0%
Mejoras y Mtto. A Sist. Informáticos	5,500.00	9,000.00	-3,500.00	-38.9%
Otros	12,920.00	11,066.00	1,173.50	10.6%
Total	587,861.55	561,548.79	22,788.40	4.1%

En relación al presupuesto de 2017, el presupuesto de funcionamiento tiene un crecimiento de 4.1%, con un incremento de 13.9% en gastos de funcionarios y empleados y una reducción de 13.6% en los gastos generales.

El límite establecido en la Ley para este presupuesto es el 5.0% de las Primas obtenidas el año anterior que consolidadas suman US\$ 11,824,110. Por lo que para el año 2018 dicho valor es US\$ 591,205.50, del cual corresponde al fondo de Bancos y Sociedades de Ahorro y Crédito US\$ 552,122.45 y \$37,083.05, al fondo de Bancos Cooperativos. Por lo que la propuesta de presupuesto se encuentra por debajo del mencionado límite.

Presupuesto de Inversión

El Presupuesto de inversión tiene por objetivo mantener y mejorar la capacidad instalada del Instituto para desarrollar sus actividades operativas, así como iniciar las actividades de preparación en caso de una potencial participación en el cierre de una institución miembro. Este presupuesto está asociado únicamente al Fondo de Bancos y SAC. Este presupuesto principalmente es destinado a la compra y mantenimiento de licencias tecnológicas, equipo de cómputo y en menor medida, mobiliario y equipo de oficina, tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Cuenta	2018	%
Mobiliario y Equipo de Oficina	6,900.00	9.6
Equipo de Cómputo y Comunicaciones	6,850.00	9.6
Programas Computacionales	58,000.00	80.8
Total	71,750.00	100.0

