

## INFORME DE EJECUCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2015

### I. INTRODUCCIÓN

Este informe presenta los resultados del primer año de ejecución del Plan Estratégico 2015-2019 de la Superintendencia del Sistema Financiero.

El Plan desarrollado en 2014 definió el marco estratégico institucional (misión, visión y valores); tres líneas estratégicas que unen el presente (misión) y el futuro de la organización (visión); así como nueve objetivos y 35 acciones para materializar estas líneas estratégicas (Ilustración 01).

Ilustración 01. Líneas, objetivos y acciones definidas en el Plan Estratégico 2015-2019

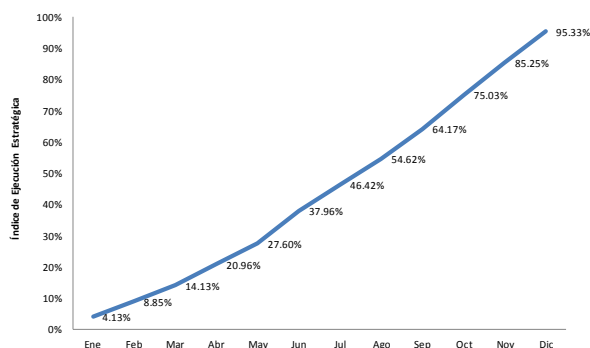
Línea estratégica	Objetivo estratégico	Acción estratégica	Fecha inicio	Fecha cierre
Preservar y velar por la estabilidad y seguridad del sistema financiero.	Realizar una supervisión eficaz del sistema financiero con base en riesgo.	Consolidar la implementación de la supervisión con base en riesgos.	ene-15	dic-17
		Fortalecer la supervisión en la prevención de actividades de lavado de activos y financiamiento al terrorismo.	ene-15	dic-17
		Contribuir a la ampliación del perímetro de supervisión en el sector cooperativo y entidades remesadoras.	ene-15	dic-19
		Desarrollar hoja de ruta para fortalecer el uso de mejores prácticas en entidades bancarias.	ene-15	dic-19
		Proponer reformas a la Ley de Sociedades de Seguros con base en mejores prácticas.	ene-15	dic-16
	Contribuir al fortalecimiento de la red de seguridad financiera.	Contribuir a la elaboración de propuestas de reformas legales relacionado a la resolución bancaria.	jun-16	dic-19
		Desarrollar un esquema efectivo de intervención temprana.	ene-17	dic-18
		Contribuir a la estrategia de prevención y gestión de crisis financiera.	ene-15	dic-16
		Elaborar diagnóstico y planes de recuperación para Entidades Sistémicamente Importantes.	ene-17	dic-18
		Fortalecer la medición y atención del riesgo sistémico.	ene-15	dic-15
Apoyo al desarrollo del sistema financiero como un impulsor para el financiamiento de la actividad productiva del país.	Definir e implementar estrategia que contribuya al desarrollo del mercado de valores que aporte al crecimiento económico del país.	Proponer reformas legales para establecer incentivos fiscales para el mercado de valores.	ene-15	dic-15
		Implementar Ley de Fondos de Inversión.	ene-15	dic-16
		Promover la integración del mercado de valores salvadoreño con la región y con Taiwán.	ene-16	dic-19
		Fortalecer el financiamiento de los proyectos nacionales y el acceso de las instituciones públicas a través del mercado de valores.	mar-15	dic-15
		Promover la apertura del mercado a las inversiones institucionales.	abr-15	dic-15
	Contribuir a la definición de un sistema previsional sostenible que procure la mejora de beneficios previsionales y financie el desarrollo económico del país.	Mejorar la formación de precios y valuación de carteras de inversión	feb-15	dic-15
		Implementar medidas para mejorar transparencia y normas de conducta en el mercado de valores.	ene-17	dic-19
		Elaborar estudio para la definición de reformas del sistema previsional.	ene-15	sep-15
		Proponer reformas del sistema previsional para financiar el desarrollo económico del país.	oct-15	jun-16
		Supervisar la implementación del Sistema de Elaboración de Planillas Previsionales.	ene-15	jun-15
	Contribuir al establecimiento de políticas públicas para orientar el financiamiento a actividades productivas, que promueva la inversión y el empleo.	Desarrollar mecanismos para disminución de la mora previsional.	ene-15	jun-15
		Proponer política crediticia para aumentar el otorgamiento de crédito y la participación de préstamos productivos.	ene-15	jun-15
		Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.	ene-16	dic-19
		Fortalecer las capacidades y competencias tecnológicas.	abr-15	dic-19
		Fortalecer las competencias del personal.	abr-15	dic-19
Fortalecimiento de los servicios de atención a la población usuaria del sistema financiero y la participación ciudadana.	Fortalecer el proceso de modernización institucional.	Consolidar la cultura organizacional.	abr-15	dic-19
		Ampliar y adecuar la infraestructura física de la Superintendencia del Sistema Financiero.	ene-16	dic-17
		Establecer sistemas de medición de los servicios de la Oficina de Atención a Usuarios.	ene-16	dic-17
		Promover una mejor atención a los reclamos de la población usuaria por parte de las entidades supervisadas.	oct-15	dic-19
		Desarrollar programa de educación financiera.	abr-15	dic-19
	Fortalecer la educación financiera y la atención a la población usuaria del sistema financiero.	Definir metodología de medición del nivel de conocimiento de la población en temas de educación financiera.	ene-16	dic-19
		Mejorar la información de los mercados y los participantes, divulgada por la SSF y las entidades supervisadas.	ene-15	dic-19
		Revisar y mejorar las publicaciones requeridas por Ley por parte de la SSF y la divulgación que realizan las entidades supervisadas.	ene-15	dic-19
		Rediseñar e implementar mejoras a los canales de comunicación que utiliza la SSF.	abr-15	dic-18
		Apoyar la inclusión financiera con el marco legal vigente.	jun-15	dic-19
Promover el acceso de la población al sistema financiero.	Apoyar la implementación de la Ley de Inclusión Financiera.	jun-15	dic-19	

### II. RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN ESTRATÉGICA

Para medir el grado de avance de las acciones estratégicas se definieron 30 indicadores de rendimiento (KPI's), 26 de los cuales estaban programados para ejecutarse en el año 2015; se adelantó el cumplimiento de los cuatro indicadores restantes originalmente programados para ejecutarse en años posteriores.

Al cierre del 2015 la Superintendencia del Sistema Financiero presentó una ejecución global del plan estratégico del **95.33%** (Ilustración 02); se cumplió 100% con 24 indicadores de rendimiento y se

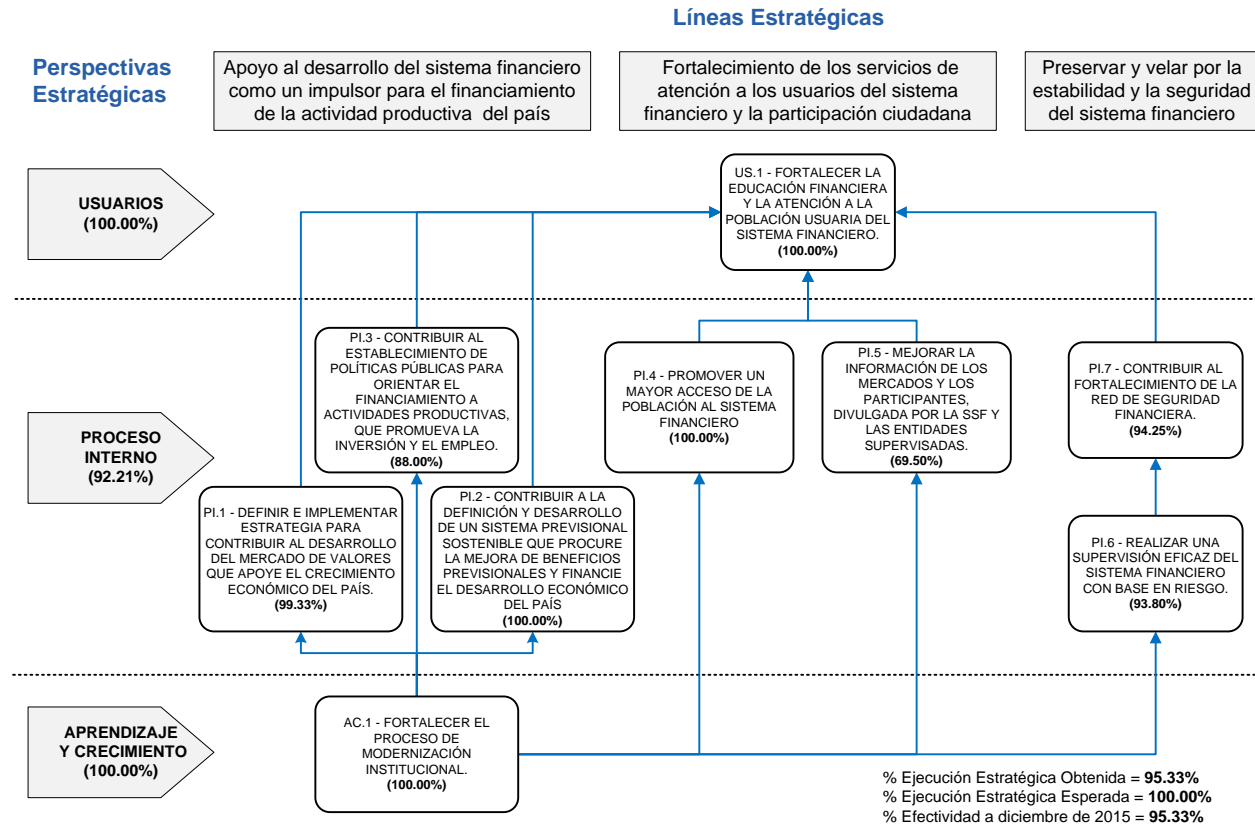
Ilustración 02. Comportamiento de la ejecución estratégica en 2015



lograron importantes grados de avance en 6 indicadores.

A continuación se muestra el mapa estratégico institucional con el grado de avance en la ejecución de cada uno de los objetivos (Ilustración 03).

Ilustración 03. Mapa estratégico de la Superintendencia del Sistema Financiero



### III. RESULTADOS POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### US.1. Fortalecer la educación financiera y la atención a la población usuaria del sistema financiero

##### – Desarrollar programa de educación financiera

Durante el año la Superintendencia diseñó encuentros de educación financiera, coordinó visitas de atención y educación financiera al interior del país a través de oficinas móviles, realizó charlas informativas dirigidas a instituciones públicas y privadas sobre temas financieros, participó en programas de educación financiera a través de la radio y coordinó ponencias a empleados en temas financieros.

También desarrolló difusión sobre nuevos productos financieros, coordinó con el Ministerio de Educación charlas para estudiantes en temas de educación financiera y desarrolló un taller dirigido a periodistas del área económica en el tema.

##### – Promover una mejor atención a los reclamos de los usuarios por parte de las entidades supervisadas

Se implementó la elaboración y envío de reportes periódicos con estadísticas de los reclamos realizados a través de la Oficina de Atención al Usuario de la Superintendencia a las Intendencias de Supervisión, con el propósito de impulsar mejoras en los servicios a través de acciones realizadas por estas áreas.

**PI.1. Definir e implementar estrategia para contribuir al desarrollo del mercado de valores que apoye el crecimiento económico del país****– Proponer reformas legales para establecer incentivos fiscales para el mercado de valores**

La Superintendencia del Sistema Financiero presentó una propuesta de reformas legales para establecer incentivos fiscales a la inversión extranjera en el mercado de valores.

**– Implementar la <<Ley de Fondos de Inversión>>**

Esta acción consistió en el desarrollo de procesos internos, sistemas de alertas tempranas, planes de supervisión y capacitaciones, así como la revisión de los proyectos de normativa requeridos para la implementación de la <<Ley de Fondos de Inversión>>.

**– Fortalecer el financiamiento de los proyectos nacionales y el acceso de las instituciones públicas a través del mercado de valores**

Se identificaron entidades públicas que necesitan financiamiento para impulsar proyectos de desarrollo que contribuyan a impulsar el crecimiento económico, procediendo luego a revisar el marco legal aplicable; como resultado la Superintendencia del Sistema Financiero propuso acciones para obtener un mayor financiamiento a través del mercado de valores.

**– Desarrollar proyecto para mejorar la formación de precios y valuación de carteras de inversión**

La acción comprendió la evaluación del modelo de proveedores de precios, la revisión de proyectos normativos y el desarrollo de propuestas para mejorar la formación de precios en el mercado de valores.

**– Promover la integración del mercado de valores salvadoreño con la región y con la República de China (Taiwán)**

En el primer trimestre del 2015 la Superintendencia del Sistema Financiero realizó la evaluación del mercado de valores de la República de China (Taiwán) como uno con similares o superiores requisitos de supervisión con respecto a El Salvador.

**– Implementar medidas para mejorar transparencia y normas de conducta en el mercado de valores**

Esta acción consistió en la elaboración de propuestas de mejoras en la conducta y profesionalización de los intermediarios.

**PI.2. Contribuir a la definición y desarrollo de un sistema previsional sostenible que procure la mejora de beneficios previsionales y financie el desarrollo económico del país.**

En 2015 la Superintendencia del Sistema Financiero supervisó la implementación del Sistema de Elaboración de Planillas Previsionales, desarrolló mecanismos para disminuir la mora previsional, elaboró estudio y propuso reformas al sistema previsional con el objetivo de impulsar el financiamiento de proyectos que contribuyan al desarrollo económico.

**PI.3. Contribuir al establecimiento de políticas públicas para orientar el financiamiento a actividades productivas, que promueva la inversión y el empleo.****– Proponer política crediticia para aumentar el otorgamiento de crédito y la participación de préstamos productivos**

La Superintendencia del Sistema Financiero en coordinación con Banco Central de Reserva desarrolló

una propuesta de política para incentivar el crédito productivo que comprendió la revisión de normas relativas a la clasificación de deudores, constitución de provisiones y requerimientos de liquidez.

#### **PI.4. Promover un mayor acceso de la población al sistema financiero**

- **Apoyar la implementación de la <<Ley de Inclusión Financiera>>**

Esta acción alcanzó su ejecución total con la aprobación de la <<Ley de Inclusión Financiera>> en el mes de agosto de 2015.

- **Apoyar la inclusión financiera con el marco legal vigente**

La Superintendencia del Sistema Financiero elaboró un informe sobre la implementación de la Declaración Maya y el desarrollo del programa de educación financiera para productos y servicios que promuevan la inclusión financiera.

#### **PI.5. Mejorar la información de los mercados y los participantes, divulgada por la Superintendencia del Sistema Financiero y las entidades supervisadas**

- **Revisar y mejorar las publicaciones requeridas por ley y la divulgación que realizan las entidades supervisadas**

Se realizaron propuestas para mejorar las publicaciones requeridas por ley y se revisó el alcance de la divulgación que realizan los bancos y las entidades supervisadas del mercado de valores.

- **Rediseñar e implementar mejoras a los canales de comunicación**

La Superintendencia fortaleció la difusión realizada a través de las redes sociales, elaboró y difundió boletines informativos en el portal institucional y comunicados informativos para medios de comunicación.

#### **PI.6. Realizar una supervisión eficaz del sistema financiero con base en riesgo**

- **Proponer reformas a la <<Ley de Sociedades de Seguros>> con base en mejores prácticas**

Esta acción comprendió la conformación del comité de redacción de la <<Ley de Sociedades de Seguros>>, la elaboración del cronograma de actividades en conjunto con el Banco Central de Reserva de El Salvador y la preparación del anteproyecto de Ley.

- **Consolidar la implementación de la supervisión con base en riesgos (SBR)**

Se concluyó la definición del marco general de supervisión, la actualización del manual de supervisión con base a riesgo y se desarrollaron herramientas de medición de riesgo de crédito, mercado y liquidez; como resultado del fortalecimiento de este enfoque se actualizaron y presentaron mapas de riesgos de las entidades supervisadas.

- **Fortalecer la supervisión en la prevención de actividades de lavado de activos y financiamiento al terrorismo (LA/FT)**

La Superintendencia del Sistema Financiero elaboró un proyecto de reformas a las normas de gestión de riesgo, diseñó herramientas de monitoreo, fortaleció el mapa de riesgo y capacitó a los inspectores de supervisión de todas las Industrias en materia de LA/FT.

- **Contribuir a la ampliación del perímetro de supervisión en el sector cooperativo y envío de remesas**

En 2015 se elaboró y remitió a la Secretaría Técnica de la Presidencia el proyecto de <<<Ley de

Supervisión Financiera de Cooperativas Cerradas y Sociedades que Otorgan Crédito>> y se apoyó en el proceso de socialización del documento.

En relación a la ampliación del perímetro de supervisión para incluir las actividades de transferencia de dinero, se elaboró y remitió el proyecto de reforma a la <<Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero>> a BCR y a la Secretaría Técnica de la Presidencia; y se impulsó su aprobación que concluyó en julio 2015.

– **Desarrollar hoja de ruta para fortalecer el uso de mejores prácticas en entidades bancarias**

En esta acción se evaluaron los componentes de capital para entidades de depósito, se elaboró la propuesta de parámetros para requerimientos de capital por riesgo de crédito y operacional.

**PI.7. Contribuir al fortalecimiento de la red de seguridad financiera**

Se realizaron propuestas de reformas a la <<Ley de Bancos>> y <<Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito>> relacionadas al proceso de resolución bancaria; se analizó y elaboró un esquema de las etapas en la vida de un banco y los procesos sobre las medidas a adoptar en cada una de ellas; se realizó la actualización de la estrategia de comunicación en tiempos de crisis; y en coordinación con Banco Central de Reserva se continuó mejorando la metodología de seguimiento del riesgo sistémico.

**AC.1. Fortalecer el proceso de modernización institucional**

– **Fortalecer las capacidades y competencias tecnológicas**

Esta acción abarcó actividades relacionadas a la modernización de los sistemas de información para el desarrollo de un sistema de registro público integrado; actualización de la plataforma de servidores y la renovación de dispositivos de almacenamiento; la implementación del programa de cliente proxy para navegación fuera de red corporativa a fin de reforzar la seguridad informática; y la implementación de la metodología de análisis de riesgos en la Dirección de Informática.

– **Fortalecer las competencias del personal**

La Superintendencia del Sistema Financiero ejecutó en su totalidad el <<Plan de Carrera y Sucesiones>> y analizó las competencias de la evaluación de desempeño 2015 para diseñar un <<Plan de capacitación>> y gestionar su ejecución, con el objetivo de fortalecer esas competencias.

– **Consolidar la cultura organizacional**

Para desarrollar esta acción se conformó el <<Comité de Cultura Organizacional 2015>>, se realizó la medición de la cultura organizacional, se elaboró el <<Plan de acción anual para la mejora de la cultura organizacional>> el cual fue implementado en su totalidad.

– **Ampliar y adecuar la infraestructura física de la Superintendencia del Sistema Financiero**

Dentro de esta acción se finalizó el estudio estructural del edificio de la Superintendencia del Sistema Financiero y se actualizó el estudio para la modernización del sistema de aire acondicionado.