



---

# **Plan Estratégico 2015-2019**

---

## **Superintendencia del Sistema Financiero**

---

Diciembre 2014

---

## Contenido

<b>Sección</b>		<b>Página</b>
I.	INTRODUCCIÓN.....	3
II.	METODOLOGÍA EMPLEADA .....	4
III.	MARCO ESTRATÉGICO DE LA SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO.....	5
IV.	LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	7
V.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	9
VI.	ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	13
VII.	MAPA ESTRATÉGICO.....	17

# PLANEACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL 2015-2019

## I. INTRODUCCIÓN

El presente documento expone los principales resultados obtenidos a partir del proceso que se llevó a cabo para elaborar el Plan Estratégico Institucional de la Superintendencia del Sistema Financiero para el período 2015 – 2019.

Este proceso fue desarrollado durante los meses de octubre a diciembre de 2014, aplicándose un enfoque participativo, realizando sesiones de trabajo con los diferentes responsables de las unidades organizativas: Superintendentes Adjuntos, Intendentes y Directores, a partir de los insumos propuestos por la alta dirección. Este proceso participativo se destacó por el profesionalismo, responsabilidad, asistencia de directores e intendentes de supervisión de la Institución, enriqueciéndolo e inyectándolo de entusiasmo, conocimiento, experiencia, desafíos y aporte de valor para la elaboración del mismo.

En el mes de diciembre se realizaron los talleres de planeación estratégica con los Superintendentes Adjuntos, Intendentes y Directores, los cuales generaron los insumos pertinentes para realizar el 19 de diciembre, una sesión de planeación estratégica con los miembros del Consejo Directivo, instancia que tuvo el rol de revisar, evaluar, valorar, validar, ratificar y aprobar los elementos que conforman el Plan Estratégico Institucional de la SSF para el período 2015 – 2019: Misión, Visión, Valores, Líneas Estratégicas, Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas. De este proceso, surge el Plan Estratégico para el período antes referido.

El rumbo de la institución queda plasmado en tres dimensiones estratégicas:

1. Preservar la estabilidad y velar por la seguridad del sistema financiero.
2. Apoyo al desarrollo del sistema financiero como un impulsor para el financiamiento de la actividad productiva del país.
3. Fortalecimiento de los servicios de atención a la población usuaria del sistema financiero y la participación ciudadana.

La materialización de este plan estratégico institucional queda establecida a través de nueve objetivos estratégicos, los cuales se desglosan en acciones estratégicas y los recursos asignados para su logro; evidenciadas por indicadores y semáforos que permitirán demostrar la eficiente y eficaz gestión institucional, que será presidida por el Consejo Directivo y la Alta Dirección de la Superintendencia del Sistema Financiero.

En tal sentido, se muestran los resultados de acuerdo a la siguiente secuencia: Metodología empleada, Marco estratégico de la SSF (Misión Institucional, Visión Institucional y Valores Institucionales), Líneas Estratégicas, Objetivos Estratégicos, Acciones Estratégicas y Mapa estratégico.

## II. METODOLOGÍA EMPLEADA

Figura 1. Esquema de planeación estratégica 2014-2019



La figura 1 muestra el proceso de planeación estratégica, el cual inicia con los lineamientos generales comunicados por el señor Superintendente del Sistema Financiero y jornadas de trabajo a nivel de directores e intendentes a efectos de contar con insumos para la realización de los talleres de planeación estratégica para el mes de diciembre 2014.

La metodología incluyó el desarrollo de reuniones de coordinación y planificación, así como talleres de planeación estratégica con representantes de diferentes áreas dentro de la Institución: Consejo Directivo, Superintendente del Sistema Financiero, Superintendencias Adjuntas, Direcciones, Intendencias, Jefaturas y personal técnico.

El plan estratégico institucional de la SSF para el quinquenio 2015 – 2019 está enfocado en lograr resultados estratégicos que den cumplimiento a su misión y visión, usuarios y grupos de interés satisfechos, procesos eficaces y eficientes, además de personal motivado y competente.

### III. MARCO ESTRATÉGICO DE LA SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO

El marco estratégico establece el propósito institucional (Misión) y el futuro deseado (Visión) que se espera en un escenario cercano. Adicionalmente el marco estratégico lo conforman los Valores Institucionales.

El Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero desarrolló una sesión de planeación estratégica para abordar las declaraciones resultantes del taller con los Superintendentes Adjuntos, Intendentes y Directores, abordando cada elemento del marco estratégico y realizó acciones de evaluación, valoración, ratificación y aprobación de las siguientes declaraciones de su filosofía:

#### 1. MISIÓN INSTITUCIONAL

##### **Misión**

“Supervisar al sistema financiero bajo un enfoque integrado para contribuir a preservar la estabilidad y velar por la eficiencia y transparencia del mismo, cooperando con la protección de la población usuaria y el desarrollo económico y social del país.”

#### 2. VISIÓN INSTITUCIONAL

##### **Visión**

“Ser una Institución reconocida por su personal calificado, tecnología innovadora y buenas prácticas de supervisión en beneficio del sistema financiero y sus usuarios.”

### 3. VALORES INSTITUCIONALES.

#### Valores

**RESPECTO:** Consideración, tolerancia, prudencia y buen trato en el desarrollo de nuestras actividades laborales y relaciones interpersonales.

**LEALTAD:** Actuar con fidelidad y rectitud hacia la Superintendencia y la sociedad.

**CONFIDENCIALIDAD:** Discreción en el manejo y divulgación de información y hechos conocidos en el ejercicio de sus funciones y en las relaciones interpersonales.

**RESPONSABILIDAD:** Compromiso en el cumplimiento de nuestras funciones y normas, trabajando de manera efectiva, para el logro de metas y objetivos en los tiempos determinados.

**SOLIDARIDAD:** Disposición de servicio a favor de nuestros compañeros, con determinación firme y perseverante, para lograr el bien común.

**INTEGRIDAD:** Congruencia entre lo que pensamos y hacemos, actuando con honradez, rectitud, transparencia y ética en nuestra vida profesional y personal.

#### IV. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Las estrategias son puentes que unen el presente (Misión) y el futuro organizacional (Visión), que permiten distinguir a la Institución y ser canales para el logro de los objetivos estratégicos.

El Consejo Directivo dio por aprobadas las siguientes líneas estratégicas para el quinquenio 2015 – 2019:

##### **Líneas Estratégicas**

1. Preservar la estabilidad y velar por la seguridad del sistema financiero
2. Apoyo al desarrollo del sistema financiero como un impulsor para el financiamiento de la actividad productiva del país.
3. Fortalecimiento de los servicios de atención a la población usuaria del sistema financiero y la participación ciudadana.

La estrategia general de la Superintendencia está enfocada a incidir en el crecimiento y desarrollo del país, tener un rol proactivo de apertura de forma integrada, que produzca cambios en beneficio del desarrollo del país, en el marco de sus facultades legales.

##### **ESTRATEGIA 1: PRESERVAR LA ESTABILIDAD Y VELAR POR LA SEGURIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO.**

Como parte del sistema de supervisión y regulación del sistema financiero, cuyo objetivo es preservar la estabilidad y velar por un sistema financiero seguro, eficiente y transparente, la Superintendencia enfoca su primera estrategia en la realización de una supervisión eficaz del sistema financiero con base en riesgo, así como apoyar el fortalecimiento de la red de seguridad financiera, a través de acciones encaminadas a elaborar propuestas de reformas legales y normativas; fortalecer el uso de mejores prácticas en las entidades supervisadas; proponer estrategias de prevención de actividades como de lavado de activos y financiamiento al terrorismo; contribuir a la ampliación del perímetro de supervisión y apoyar las estrategias, diagnósticos y planes de recuperación como mecanismos de prevención ante una crisis financiera o un riesgo sistémico.

## **ESTRATEGIA 2: APOYO AL DESARROLLO DEL SISTEMA FINANCIERO COMO UN IMPULSOR PARA EL FINANCIAMIENTO DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA DEL PAÍS.**

La segunda estrategia está orientada a que la Superintendencia contribuya al desarrollo del sistema financiero para que éste se convierta en un motor que impulse el financiamiento de actividades productivas, a través de propuestas de políticas públicas que apoyen el desarrollo del empleo y la inversión, con el consiguiente efecto positivo sobre el desarrollo económico y social del país. Para lograr esta estrategia se ha considerado definir e implementar una estrategia para desarrollar el mercado de valores, contribuir a la definición de un sistema previsional sostenible, así como impulsar políticas crediticias para fomentar préstamos productivos. En tal sentido, es imprescindible, fortalecer a la Superintendencia, a través del crecimiento de las competencias de su personal, la modernización tecnológica y la implementación de un sistema de gestión que consolide una cultura organizacional eficiente.

## **ESTRATEGIA 3: FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN A LA POBLACIÓN USUARIA DEL SISTEMA FINANCIERO Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA.**

Como tercer tema estratégico esta la contribución que dentro de sus competencias puede realizar la Superintendencia para mejorar la protección de los intereses de la población usuaria y de la ciudadanía en general. Para ello se implementará un programa de educación financiera enfocado a que la población usuaria pueda tomar decisiones con información suficiente, es decir que conozcan los diversos productos y servicios financieros y cómo hacer buen uso de ellos; además, se definirán mejoras en la atención a la población usuaria y se mejorará la divulgación de información de los mercados y de las publicaciones que realiza la SSF y las entidades supervisadas; asimismo se definirán una serie de acciones para mejorar el acceso de la población al sistema financiero.



## V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Definidas las líneas estratégicas institucionales, el Consejo Directivo de la SSF ratificó y aprobó los siguientes objetivos estratégicos, que de forma integral permitirán el cumplimiento de la misión y visión institucional.

### **Línea Estratégica 1: Preservar la estabilidad y velar por la seguridad del sistema financiero.**

#### **Objetivos Estratégicos:**

1. Realizar una supervisión eficaz del sistema financiero con base en riesgo.
2. Contribuir al fortalecimiento de la red de seguridad financiera.

### **REALIZAR UNA SUPERVISIÓN EFICAZ DEL SISTEMA FINANCIERO CON BASE EN RIESGO.**

La Superintendencia del Sistema Financiero cuenta con avances importantes en materia de supervisión con base en riesgo desarrollados en los último años, es por ello que los esfuerzos estarán orientados a consolidar la implementación de la misma, que además de velar por el cumplimiento de la regulación vigente, asegure que todas las entidades de las diferentes industrias supervisadas realicen una gestión adecuada de sus riesgos. Dentro de las acciones consideradas para cumplir este objetivo, se encuentran el desarrollo de manuales, capacitación a los inspectores de supervisión, visitas de supervisión pilotos para validar manuales, revisión de metodología y procesos de Supervisión, así como el desarrollo de herramientas de medición de riesgos.

Adicionalmente, se realizarán las siguientes acciones estratégicas: fortalecer la supervisión en la prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, contribuir en la ampliación del perímetro de supervisión enfocado en el sector cooperativo y entidades remesadoras, desarrollar hoja de ruta para fortalecer el uso de mejores prácticas en entidades bancarias y proponer reformas a la Ley de Sociedades de Seguros.

### **CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE LA RED DE SEGURIDAD FINANCIERA.**

La adecuada coordinación, entre las diferentes entidades del Estado que integran el comité de riesgo interinstitucional (Banco Central de Reserva, Instituto de Garantías de Depósitos, el Ministerio de Hacienda y La Superintendencia del Sistema Financiero) dentro de las facultades que cada una le compete, permite una gestión eficiente en materia de prevención de crisis financieras y riesgos sistémicos potenciales en el sistema financiero salvadoreño. Es por ello que este objetivo se focaliza en las siguientes acciones, contribuir

a la elaboración de propuestas de reformas legales relacionadas a resolución bancaria, el desarrollo de un esquema efectivo de intervención temprana, contribuir a la estrategia de prevención y crisis financiera, contar con planes de recuperación de entidades sistémicamente importantes y fortalecer la medición y atención del riesgo sistémico. Todo esto contribuirá a una reacción rápida y efectiva del ente supervisor a fin de minimizar los impactos y lograr la pronta recuperación de entidades financieras supervisadas en problemas.

**Línea Estratégica 2: Apoyo al desarrollo del sistema financiero como un impulsor para el financiamiento de la actividad productiva del país.**

**Objetivos Estratégicos:**

1. Definir e implementar estrategia que contribuya al desarrollo del mercado de valores que aporte al crecimiento económico del país.
2. Contribuir a la definición de un sistema previsional sostenible que procure la mejora de beneficios previsionales y financie el desarrollo económico del país.
3. Contribuir al establecimiento de políticas públicas para orientar el financiamiento a actividades productivas, que promueva la inversión y el empleo.
4. Fortalecer el proceso de modernización institucional.

**DEFINIR E IMPLEMENTAR ESTRATEGIA QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO DEL MERCADO DE VALORES QUE APORTE AL CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL PAÍS.**

La consolidación de este objetivo implica el impulso de propuestas tales como incentivos fiscales para el mercado de valores, la consolidación de la integración del mercado de valores salvadoreño con la región y con el mercado de valores de Taiwán, la implementación de la Ley de Fondos de Inversión, impulsar el financiamiento y la apertura hacia la inversión de proyectos nacionales y productivos a través del mercado de valores, así como implementar medidas para mejorar la transparencia y normas de conducta en el mercado de valores.

**CONTRIBUIR A LA DEFINICIÓN DE UN SISTEMA PREVISIONAL SOSTENIBLE QUE PROCURE LA MEJORA DE BENEFICIOS PREVISIONALES Y FINANCIÉ EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL PAÍS.**

La Superintendencia realizará un estudio para la definición de reformas del sistema previsional actual a efectos de que sea autosostenible en el tiempo y que brinde mayores beneficios a la población afiliada, asimismo, se impulsarán propuestas de reformas que den la apertura necesaria para el financiamiento de proyectos productivos nacionales, contribuyendo de esa forma al desarrollo económico del país. Además se implementará el Sistema de Elaboración de Planillas Previsionales para que sea utilizado por los empleadores bajo los requerimientos que establece esta Superintendencia, y fortalecerá los mecanismos establecidos para minimizar la mora previsional.

**CONTRIBUIR AL ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA ORIENTAR EL FINANCIAMIENTO A ACTIVIDADES PRODUCTIVAS, QUE PROMUEVA LA INVERSIÓN Y EL EMPLEO.** Como alcance de este objetivo se contempla la propuesta de una política crediticia para aumentar el otorgamiento de crédito, la participación y la inversión en préstamos productivos. Esta política facilitará el otorgamiento de créditos productivos en sectores como manufactura, servicios de desarrollo empresarial, agrícola y construcción, entre otros, incidiendo en el crecimiento económico del país.

**FORTALECER EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL.**

Después de tres años de ser un ente supervisor integrado, la Superintendencia se enfoca en lograr un proceso de modernización, por lo que se continuará fortaleciendo las competencias del personal, avanzar sustancialmente en la modernización tecnológica, implementar un sistema de gestión que consolide una cultura organizacional de calidad dentro de un ambiente y infraestructura física adecuada y segura.

### **Línea Estratégica 3: Fortalecimiento de los servicios de atención a la población usuaria del sistema financiero y la participación ciudadana.**

#### **Objetivos Estratégicos:**

1. Fortalecer la educación financiera y la atención a la población usuaria del sistema financiero.
2. Mejorar la información de los mercados y los participantes, divulgada por parte de la SSF y las entidades supervisadas.
3. Promover el acceso de la población al sistema financiero.

#### **FORTALECER LA EDUCACIÓN FINANCIERA Y LA ATENCIÓN A LA POBLACIÓN USUARIA DEL SISTEMA FINANCIERO.**

La confianza de la población usuaria en el sistema financiero es un elemento fundamental para su normal desarrollo. En este sentido, el alcance del objetivo es detectar, prevenir y corregir aquellas prácticas que afecten a inversionistas, población asegurada, ahorrantes y población afiliada al sistema previsional, en el marco de las competencias de la SSF. El cumplimiento de este objetivo se focalizará en el desarrollo de acciones tales como: el desarrollo de un programa de educación financiera, orientado a aumentar el conocimiento de la población en materia financiera; la definición de una metodología de medición del nivel de conocimiento de la población en temas de educación financiera, que permita a la SSF focalizar mejor sus esfuerzos. Así como el establecimiento un sistema de medición de la calidad de los servicios de la Oficina de Atención a Usuarios de la SSF y la promoción de una mejor atención a los reclamos de los usuarios por parte de las entidades supervisadas y la disminución del tiempo de respuesta de los mismos.

#### **MEJORAR LA INFORMACIÓN DE LOS MERCADOS Y LOS PARTICIPANTES, DIVULGADA POR LA SSF Y LAS ENTIDADES SUPERVISADAS.**

Este objetivo incluye la revisión y mejora de las publicaciones emitidas por parte de la SSF y la divulgación que realizan las entidades supervisadas. Asimismo incluye la mejora de los canales de comunicación que utiliza la SSF, con actividades como facilitar el uso de la página web de la SSF, mayor presencia en redes sociales, entre otras.

#### **PROMOVER EL ACCESO DE LA POBLACIÓN AL SISTEMA FINANCIERO.**

Incluye apoyar y proponer iniciativas tendientes a fomentar la inclusión financiera, procurando que las personas, sin importar su ubicación geográfica, capacidad adquisitiva, etc. tengan acceso a productos y servicios financieros. Las acciones definidas se centran en promover el acceso de la población al sistema financiero y apoyar la implementación de la Ley de Inclusión Financiera y una vez aprobada.

## **VI. ACCIONES ESTRATÉGICAS.**

Son actividades que establecen el orden de actuación en términos de los objetivos estratégicos, a través de la integración de un conjunto de esfuerzos, que requiere combinar recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros; cada una de ellas considera el producto esperado, el tiempo planeado para ejecutarla, el área que liderará su implementación, así como las diversas unidades ejecutoras que contribuirán ordenadamente en dicho esfuerzo. Con base a los objetivos estratégicos aprobados por el Consejo Directivo, se han definido las siguientes acciones estratégicas a implementar durante el quinquenio 2015 - 2019:

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015 - 2019**  
**SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO (SSF)**

CODIGOS: LE: Línea Estratégica, OE: Objetivo Estratégico, AE : Acción Estratégica, DI: Dirección de Informática, DR: Dirección de Riesgo, DAJ: Dirección de Asuntos Jurídicos, DEM: Dirección de Estudios y Metodología, IS: Intendencias de supervisión

LÍNEA ESTRATÉGICA (LE)	OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	CÓDIGO DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIÓN ESTRATÉGICA (AE)	PRODUCTO ESPERADO	FECHA DE INICIO (MES/AÑO)	FECHA DE CIERRE (MES/AÑO)	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS PARTICIPANTES
LE1: Preservar la estabilidad y velar por la seguridad del sistema financiero.	OE1: Realizar una supervisión eficaz del sistema financiero con base en riesgo.	AE: 1.1	Consolidar la implementación de la supervisión con base en riesgos.	Metodología de supervisión implementada.	ene-15	dic-17	Intendencias de Supervisión	DR y DEM
		AE: 1.2	Fortalecer la supervisión en la prevención de actividades de lavado de activos y financiamiento al terrorismo.	Metodología de supervisión de riesgo de lavado implementada.	ene-15	dic-17	Dirección de Riesgos	DAJ
		AE: 1.3	Contribuir a la ampliación del perímetro de supervisión en el sector cooperativo y entidades remesadoras.	Propuestas de Ley presentadas.	ene-15	dic-19	Intendencia de Bancos Cooperativos.	DAJ, DR y DEM
		AE: 1.4	Desarrollar hoja de ruta para fortalecer el uso de mejores prácticas en entidades bancarias.	Insumos normativos y propuestas de cambios legales.	ene-15	dic-19	Dirección de Estudios y Metodología.	Intendencias de Bancos, DR y DAJ
		AE: 1.5	Proponer reformas a la Ley de Sociedades de Seguros con base en mejores prácticas.	Propuestas de reformas legales presentadas.	ene-15	dic-16	Intendencia de Seguros.	Dirección de Asuntos Jurídicos.
	OE2: Contribuir al fortalecimiento de la red de seguridad financiera.	AE: 2.1	Contribuir a la elaboración de propuestas de reformas legales relacionado a la resolución bancaria.	Propuestas de reformas legales presentadas.	jun-16	dic-19	Dirección de Asuntos Jurídicos.	Intendencias de Bancos y DEM
		AE: 2.2	Desarrollar un esquema efectivo de intervención temprana.	Esquema definido de intervención temprana.	ene-17	dic-18	Intendencia de Bancos y Conglomerados.	Intendencias de Bancos, DEM y DR
		AE: 2.3	Contribuir a la estrategia de prevención y gestión de crisis financiera.	Insumos para estrategia de prevención de crisis financiera.	ene-15	dic-16	Dirección de Estudios y Metodología.	DR y Dirección de Comunicaciones.
		AE: 2.4	Elaborar diagnóstico y planes de recuperación para Entidades Sistémicamente Importantes.	Diagnóstico y planes de recuperación definidos.	ene-17	dic-18	Dirección de Estudios y Metodología.	Intendencias de Bancos, DAJ y DR.
		AE: 2.5	Fortalecer la medición y atención del riesgo sistémico.	Medición finalizada	ene-15	dic-15	Dirección de Estudios y Metodología.	Intendencias de Bancos, DAJ y DR.

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015 - 2019**  
**SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO (SSF)**

CÓDIGOS: LE: Línea Estratégica, OE: Objetivo Estratégico, AE : Acción Estratégica, DI: Dirección de Informática, DR: Dirección de Riesgo, DAJ: Dirección de Asuntos Jurídicos, DEM: Dirección de Estudios y Metodología, IS: Intendencias de supervisión

LÍNEA ESTRATÉGICA (LE)	OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	CÓDIGO DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIÓN ESTRATÉGICA (AE)	PRODUCTO ESPERADO	FECHA DE INICIO (MES/AÑO)	FECHA DE CIERRE (MES/AÑO)	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS PARTICIPANTES
LE2: Apoyo al desarrollo del sistema financiero como un impulsor para el financiamiento de la actividad productiva del país	OE1: Definir e implementar estrategia que contribuya al desarrollo del mercado de valores que aporte al crecimiento económico del país.	AE: 1.1	Proponer reformas legales para establecer incentivos fiscales para el mercado de valores.	Propuesta de reformas presentada.	ene-15	dic-15	Intendencia de Valores	DAJ y DEM
		AE: 1.2	Implementar Ley de Fondos de Inversión.	Ley implementada	ene-15	dic-16	Intendencia de Valores	DAJ y DEM
		AE: 1.3	Promover la integración del mercado de valores salvadoreño con la región y con Taiwán.	Propuesta de implementación del mercado regional desde el punto de vista del supervisor.	ene-16	dic-19	Intendencia de Valores	DAJ y DEM
		AE: 1.4	Fortalecer el financiamiento de los proyectos nacionales y el acceso de las instituciones públicas a través del mercado de valores.	Propuestas presentadas	mar-15	dic-15	Intendencia de Valores	DAJ y DEM
		AE: 1.5	Promover la apertura del mercado a las inversiones institucionales.	Mercado de inversiones aperturado	abr-15	dic-15	Intendencia de Valores	DAJ y DEM
		AE: 1.6	Mejorar la formación de precios y valuación de carteras de inversión.	Carteras de inversión mejoradas	feb-15	dic-15	Intendencia de Valores	DAJ y DEM
		AE: 1.7	Implementar medidas para mejorar transparencia y normas de conducta en el mercado de valores.	Medidas implementadas	ene-17	dic-19	Intendencia de Valores	DAJ y DEM
	OE2: Contribuir a la definición de un sistema previsional sostenible que procure la mejora de beneficios previsionales y financie el desarrollo económico del país.	AE: 2.1	Elaborar estudio para la definición de reformas del sistema previsional.	Estudio finalizado.	ene-15	sep-15	Intendencia de Pensiones	-
		AE: 2.2	Proponer reformas del sistema previsional para financiar el desarrollo económico del país.	Propuesta de reformas presentada.	oct-15	jun-16	Intendencia de Pensiones	Dirección de Asuntos Jurídicos.
		AE: 2.3	Supervisar la implementación del Sistema de Elaboración de Planillas Previsionales.	Sistema de elaboración de planillas previsionales implementado.	ene-15	jun-15	Intendencia de Pensiones	DI y Dirección de Comunicaciones.
		AE: 2.4	Desarrollar mecanismos para disminución de la mora previsional.	Mecanismos desarrollados	ene-15	jun-15	Intendencia de Pensiones	DAJ y OAU
	OE3: Contribuir al establecimiento de políticas públicas para orientar el financiamiento a actividades productivas, que promueva la inversión y el empleo.	AE: 3.1	Proponer política crediticia para aumentar el otorgamiento de crédito y la participación de préstamos productivos.	Propuesta de política crediticia.	ene-15	jun-15	Dirección de Estudios y Metodología.	Intendencias de Bancos y DR
	OE4: Fortalecer el proceso de modernización institucional	AE: 4.1	Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.	Sistema de gestión de la calidad implementado	ene-16	dic-19	Dirección de Estudios y Metodología.	Todas las áreas de la SSF.
		AE: 4.2	Fortalecer las capacidades y competencias tecnológicas.	Infraestructura tecnológica mejorada.	abr-15	dic-19	Dirección de Informática	Todas las áreas de la SSF.
		AE: 4.3	Fortalecer las competencias del personal.	Plan de capacitación basado en competencia implementado.	abr-15	dic-19	Dirección de Administración	Todas las áreas de la SSF.
		AE: 4.4	Consolidar la cultura organizacional.	Cultura organizacional unificada	abr-15	dic-19	Dirección de Administración	Todas las áreas de la SSF.
		AE: 4.5	Ampliar y adecuar la infraestructura física de la Superintendencia del Sistema Financiero.	Infraestructura ampliada.	ene-16	dic-17	Dirección de Administración	Todas las áreas de la SSF.

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015 - 2019**  
**SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO (SSF)**

CÓDIGOS: LE: Línea Estratégica, OE: Objetivo Estratégico, AE : Acción Estratégica, DI: Dirección de Informática, DR: Dirección de Riesgo, DAJ: Dirección de Asuntos Jurídicos, DEM: Dirección de Estudios y Metodología, IS: Intendencias de supervisión

LÍNEA ESTRATÉGICA (LE)	OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	CÓDIGO DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIÓN ESTRATÉGICA (AE)	PRODUCTO ESPERADO	FECHA DE INICIO (MES/AÑO)	FECHA DE CIERRE (MES/AÑO)	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS PARTICIPANTES
LE3: Fortalecimiento de los servicios de atención a la población usuaria del sistema financiero y la participación ciudadana.	OE1: Fortalecer la educación financiera y la atención a la población usuaria del sistema financiero.	AE: 1.1	Establecer sistemas de medición de los servicios de la Oficina de Atención a Usuarios.	Sistema de medición de la calidad de los servicios de la OAU implementado.	ene-16	dic-17	Dirección de Estudios y Metodología.	Oficina de Atención al Usuario.
		AE: 1.2	Promover una mejor atención a los reclamos de la población usuaria por parte de las entidades supervisadas.	Comunicaciones y acuerdos con las entidades.	oct-15	dic-19	Intendencias de Supervisión.	Oficina de Atención al Usuario.
		AE: 1.3	Desarrollar programa de educación financiera.	Programa de educación financiera implementado.	abr-15	dic-19	Dirección de Comunicaciones	IS y DR
		AE: 1.4	Definir metodología de medición del nivel de conocimiento de la población en temas de educación financiera.	Metodología de medición definida.	ene-16	dic-19	Dirección de Comunicaciones	Todas las áreas de la SSF.
	OE2: Mejorar la información de los mercados y los participantes, divulgada por la SSF y las entidades supervisadas.	AE: 2.1	Revisar y mejorar las publicaciones requeridas por Ley por parte de la SSF y la divulgación que realizan las entidades supervisadas.	Propuesta de reformas presentada.	ene-15	dic-19	Dirección de Asuntos Jurídicos.	IS, DR y DEM
		AE: 2.2	Rediseñar e implementar mejoras a los canales de comunicación que utiliza la SSF.	Mejoras de comunicación implementadas.	abr-15	dic-18	Dirección de Comunicaciones	-
	OE3: Promover el acceso de la población al sistema financiero.	AE: 3.1	Apoyar la inclusión financiera con el marco legal vigente.	Informe de avances en materia de inclusión financiera	jun-15	dic-19	Dirección de Estudios y Metodología.	IS y DAJ
		AE: 3.2	Apoyar la implementación de la Ley de Inclusión Financiera (*).	Insumos normativos y Ley implementada.	jun-15	dic-19	Intendencia de Bancos Cooperativos.	Intendencias de Bancos y DR

\*Sujeta a la aprobación de la Ley



## VII. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es un esquema que proporciona una visión general de la estrategia de la Superintendencia y permite reflejar las relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos estratégicos, de forma que pueda identificarse su relación complementariedad, facilitando un entendimiento de la estrategia. El Mapa Estratégico 2015-2019, describe, bajo las perspectivas de “USUARIOS”, “PROCESO INTERNO” Y “APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO”, debidamente orientados por las líneas estratégicas, los nueve objetivos estratégicos:

### MAPA ESTRATEGICO SSF 2015-2019

#### Lineamientos Estratégicos

