



2012-2015

Planeación Estratégica Institucional

2012 -2015

Diciembre 2011

PLANEACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL 2012-2015

Contenido

I.	MENSAJE DEL SUPERINTENDENTE DEL SISTEMA FINANCIERO.....	3
II.	INTRODUCCIÓN.....	5
III.	DEFINICIÓN DE LA MISIÓN.....	7
IV.	DEFINICIÓN DE LA VISIÓN.....	8
V.	DEFINICIÓN DE LOS VALORES.....	9
VI.	ESTRATEGIA DE LA SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO.....	10
VII.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA SSF.....	11
	OBJETIVO 1. CONTRIBUIR A LA PROTECCIÓN DEL USUARIO DEL SISTEMA FINANCIERO.....	11
	OBJETIVO 2. FORTALECER LA INSTITUCIONALIDAD DE LA SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO.....	12
	OBJETIVO 3. CONTRIBUIR A LA PROFUNDIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO.....	15
	OBJETIVO 4. IMPLEMENTAR EL ENFOQUE DE SUPERVISIÓN EN BASE A RIESGOS, CON CRITERIOS DE CONSOLIDACIÓN.....	16
	OBJETIVO 5. PROMOVER LA ADOPCIÓN DE ESTÁNDARES INTERNACIONALES.....	16
	OBJETIVO 6. PROMOVER LA AMPLIACIÓN DEL PERÍMETRO DE SUPERVISIÓN.....	17
	OBJETIVO 7. CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE LA RED DE SEGURIDAD FINANCIERA.....	17

PLANEACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL 2012-2015

I. Mensaje del Superintendente del Sistema Financiero

La Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), a partir del 2 de agosto del 2011 es un ente integrado, responsable de supervisar la actividad individual y consolidada de los integrantes del sistema financiero y demás personas, operaciones o entidades que mandan las leyes.

La integración, que obedece a un mandato legal, es un proceso que debe consolidar el nuevo ente supervisor, por lo que se requiere de una definición clara de los procesos institucionales y funciones de coordinación, de aquellos aspectos administrativos y de gestión, transversales a las superintendencias adjuntas. Además, el funcionamiento de las superintendencias adjuntas, que tendrán a su cargo, la supervisión de los diversos sectores concentrados dentro del perímetro de la regulación, requiere de la coordinación de principios, criterios y políticas de supervisión, que permitan la estandarización de metodologías y procesos, de tal forma que la supervisión se realice bajo un marco general, que le dé consistencia a la actuación de la SSF.

El ejercicio de planeación estratégica, que consiste en definir y priorizar los aspectos misionales de esta entidad, ha considerado una arista adicional a su carácter prospectivo, la cual es, que el ente supervisor es un ente integrado.

En relación al primer elemento, la supervisión no puede verse como la unión de sectores de forma aislada, más bien se debe tener una disciplina multisectorial en materia de supervisión prudencial. De esta forma se materializa el propósito principal de la integración de los supervisores, que es tener una *visión integral* del sistema financiero y los mercados, conocer la interacción entre éstos y establecer la forma como factores exógenos o endógenos influyen en la condición individual o global de las industrias. Este primer elemento contribuye además al desarrollo de iniciativas *macroprudenciales*. En cuanto al segundo aspecto, la supervisión, además de considerar la situación actual del sistema financiero, y definir los aspectos estratégicos de carácter prudencial, debe anticiparse a probables choques en la economía u otros factores exógenos que afecten el sistema financiero como tal.

El proceso de integración por si solo representa un elemento estratégico, sin embargo, tiene una serie de complejidades que debemos tener presente, como el hecho de que la estructura organizativa funcione de forma integrada, dado que la redistribución del talento humano se vuelve necesaria, la especialización de supervisión por industrias se respeta en el marco legal, volviéndose más compleja la toma de decisiones, lo que incluye la interacción con nuevos actores, como lo es el Comité de Normas y el Comité de Apelaciones; todos estos aspectos deben considerarse al definir los elementos que le permitirán cumplir la misión definida para este nuevo este supervisor.

El reto, entonces, es hacer converger en un enfoque integrado, a un ente supervisor que tiene la visión de ser reconocido e innovador en supervisión financiera, considerando la complejidad y diversidad de las industrias vigiladas. Aun cuando

prevalecen, en esta etapa de la Superintendencia, las formas tradicionales de ver y hacer la tarea, lo cierto es, que los objetivos estratégicos deben buscar contribuir a superar estos aspectos en lo organizacional y lo técnico.

Es en ese sentido que la SSF realizó durante los meses de noviembre y diciembre del año 2011, un ejercicio interno de planeación estratégica, con la participación activa de miembros del Consejo Directivo, Superintendente, Superintendentes Adjuntos, Directores e Intendentes. Asimismo, como un insumo exógeno vital para el planteamiento de objetivos estratégicos, participaron las industrias supervisadas, las cuales expusieron los asuntos estratégicos relativos a la condición del sistema en su conjunto, los de cada sector y a la interacción de éstos con el ente supervisor, que a juicio de ellos, debían ser incluidos en el plan estratégico de la Superintendencia.

Los resultados de la planeación estratégica institucional para el período 2012-2015, que se presentan en este documento, incluyen la misión, visión, valores, objetivos y proyectos estratégicos que regirán a la SSF integrada; así como, la estrategia que tiene la administración de la SSF para conducir sus operaciones a efecto de lograr sus objetivos.

II. Introducción

De conformidad con lo establecido en el artículo 3 de la Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero, la Superintendencia del Sistema Financiero es la entidad responsable de supervisar la actividad individual y consolidada de los integrantes del sistema financiero y demás personas, operaciones o entidades que mandan las leyes. Para el ejercicio de tales atribuciones cuenta con independencia operativa, procesos transparentes y recursos adecuados.

La supervisión que realiza la SSF sobre las entidades que integran el sistema financiero tiene como propósito preservar la estabilidad del sistema financiero y velar por la eficiencia y transparencia del mismo, así como velar por la seguridad y solidez de los integrantes del sistema financiero de acuerdo a lo que establece la Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero, otras leyes aplicables, los reglamentos y normas técnicas aplicables, todo en concordancia con las mejores prácticas internacionales.

En el marco de estas disposiciones legales, se ha definido para el período 2012 – 2015, la filosofía que regirá a la nueva SSF - misión, visión y valores, así como, los objetivos estratégicos que se relacionan a continuación:

Esquema 1. Objetivos Estratégicos

1. CONTRIBUIR A LA PROTECCIÓN DEL USUARIO DEL SISTEMA FINANCIERO
2. FORTALECER LA INSTITUCIONALIDAD DE LA SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO
3. CONTRIBUIR A LA PROFUNDIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO
4. IMPLEMENTAR EL ENFOQUE DE SUPERVISIÓN EN BASE A RIESGOS, CON CRITERIOS DE CONSOLIDACIÓN
5. PROMOVER LA ADOPCIÓN DE ESTÁNDARES INTERNACIONALES
6. PROMOVER LA AMPLIACIÓN DEL PERÍMETRO DE SUPERVISIÓN
7. CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE LA RED DE SEGURIDAD FINANCIERA

Como parte de la gestión institucional para implementar los objetivos anteriores, se presenta en el [Anexo 1](#), los proyectos asociados a cada objetivo, incluyendo responsable, fechas de inicio y fin, así como, producto entregable. Por su parte, en el [Anexo 2](#), se presentan los planes individuales que desarrollan cada uno de los proyectos asociados a los objetivos específicos definidos en el Anexo 1.

La función del Departamento de Metodologías y Gestión de Calidad, es darle seguimiento a la implementación de este plan estratégico; no obstante, corresponderá al más alto nivel ejecutivo de la SSF, conocer los avances sobre la implementación de los mismos y tomar las decisiones que sean necesarias, a efectos de asegurar una correcta y efectiva aplicación de los mismos.

Las diversas etapas del proceso de planeación estratégico realizado por la SSF como un ente supervisor integrado, se muestran en el Esquema 2. La etapa final, que inicia en enero 2012 y concluye en diciembre de 2015, consiste, precisamente, en la aplicación efectiva de los proyectos definidos, que permitirán, en última instancia, el logro de los objetivos estratégicos institucionales. Por lo que, al finalizar el ejercicio de planeación estratégica 2012-2015, será la consolidación y fortalecimiento de la actuación conjunta de diversas superintendencias adjuntas, integradas a través de su visión estratégica plasmada en el presente documento.

Esquema 2. Metodológico de la planeación estratégica de la SSF



Por su parte, el engranaje de los diferentes elementos definidos en marco de esta planeación estratégica, se muestra en el esquema siguiente, en el que convergen la misión, la visión institucional y los valores que rigen la conducta individual del personal, así como los objetivos estratégicos que deberán contribuir a lograr la misión, para lo cual se define la estrategia que permitirá definir de qué manera deberá conducir sus operaciones para el logro de la misma.

Esquema 3. Elementos convergentes en la planeación estratégica de la SSF 2012-2015



III. Definición de la Misión

La misión de la SSF es la declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de ésta.

Luego de una discusión constructiva de la propuesta y de los elementos que debiera contener la misión, se llegó al siguiente enunciado:

“Supervisar la actividad individual y consolidada del sistema financiero bajo el enfoque integrado, para contribuir a preservar la estabilidad, eficiencia y transparencia del mismo, cooperando de esa forma con la adecuada protección del usuario financiero”.

Debe destacarse que la misión concentra todo el quehacer de la SSF en un elemento central y fundamental, el cual está en armonía con nuestra legislación y que todo ente regulador integrado debe llevar a cabo: “El supervisar con un enfoque integrado”.

Otro elemento no menos importante, pero que se aborda de forma indirecta, es la protección al usuario financiero, ya que a través de una supervisión adecuada ésta pueda contribuir, entre otras cosas, a la elaboración de contratos sin cláusulas abusivas, tiempos de respuesta cortos, soluciones justas de controversias, etc., de tal forma que se garanticen los derechos del usuario financiero.

IV. Definición de la Visión

La visión indica hacia dónde se quiere dirigir y convertir la Institución en un futuro, es aquello en lo que pretende convertirse, la cual, para el caso de la SSF, se ha definido así:

“Ser una institución reconocida e innovadora en materia de supervisión financiera, que aplica estándares internacionales, con un capital humano proactivo, ético, profesional y capacitado”

La definición acuñada de visión contiene elementos con los que contamos; sin embargo, la visión debe estar enfocada a aproximarse a la perfección, es decir, que si ya hemos alcanzado una adecuada conjunción y combinación de los elementos que nos permiten haber avanzado hacia una nueva visión, no significa que nos estancemos, sino todo lo contrario, debemos buscar la mejora continuamente.

En resumen, este planeamiento nos va a permitir unir los vasos comunicantes entre las industrias y la SSF. Además, busca contribuir a que las áreas que les falte integrarse, física y funcionalmente, lo consigan.

V. Definición de los Valores

Los valores que rigen la conducta individual de quienes formamos parte de esta Superintendencia, son:

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.

INTEGRIDAD

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

SOLIDARIDAD

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

VI. Estrategia de la Superintendencia del Sistema Financiero

La estrategia, que no es más que la forma cómo la Superintendencia conducirá sus operaciones y que le permitirán lograr su misión, visión y objetivos, consiste en:

“Adoptar mecanismos efectivos de supervisión a través de la mejora continua, participar proactivamente en el Comité de Normas apoyando el proceso de formación del marco normativo del sistema financiero y mantener una adecuada comunicación con los supervisados para la aplicación del referido marco”.

El éxito de la estrategia depende de sus factores clave de éxito, el capital humano proactivo, comprometido, profesional y capacitado y, recursos financieros suficientes.

VII. Objetivos estratégicos de la SSF

La aplicación de los siete objetivos estratégicos definidos, está enfocada dentro de un proceso de mejora continua institucional que permitan lograr niveles óptimos de eficiencia y efectividad, así como arribar al logro de su máxima aspiración como ente supervisor financiero.

Objetivo 1. CONTRIBUIR A LA PROTECCIÓN DEL USUARIO DEL SISTEMA FINANCIERO

Los usuarios del sistema financiero a los cuales hace referencia este objetivo son los clientes de las entidades supervisadas, tales como los inversionistas, depositantes, asegurados, cotizantes, tarjeta habientes, etc.

La confianza de los usuarios del sector financiero es un elemento fundamental para su normal desarrollo. Compete a la SSF mediante el ejercicio de las facultades de supervisión y control, detectar, prevenir y corregir aquellas prácticas que afecten a los usuarios.

Para el logro de este objetivo se deben profundizar políticas y acciones encaminadas a proporcionar a los usuarios información amplia y suficiente del sistema financiero para que cuenten con elementos de juicio suficientes para una adecuada toma de decisiones.

Para el periodo 2012 – 2015, la defensa al usuario del sistema financiero por parte de la SSF se focalizará en el desarrollo de los siguientes objetivos específicos:

1.1 Fortalecer la comprensión de los usuarios sobre los beneficios, costos y riesgos de los servicios financieros, para la toma de decisiones.

En El Salvador existe una población con un bajo nivel de conocimiento del manejo adecuado de los productos y servicios ofrecidos por las entidades financieras.

Para mejorar la comprensión, se ejecutará el “Programa de Educación Financiera”, cuya finalidad es lograr que individuos y familias, manejen sus finanzas adecuadamente y de conformidad a sus necesidades, y promover la comprensión en mejor forma los beneficios, costos y riesgos asociados a los servicios financieros, tales como créditos, el ahorro, medios de pago, inversiones en el mercado bursátil, ahorro previsional, seguros, entre otros.

De esta manera se potencia la utilización de diversos productos y servicios financieros, contribuyendo así al desarrollo financiero y económico del país.

Las actividades se orientarán a estudiantes, profesionales y público que tiene acceso a medios electrónicos o medios de comunicación masivos, como radio, prensa y televisión. De igual forma se buscará ampliar el alcance de la divulgación a mayores segmentos de la población, aprovechando los recursos de comunicación disponibles.

Finalmente, se considera importante sensibilizar y capacitar a *agentes económicos* que puedan tener un efecto multiplicador para el éxito de esta iniciativa, como son: maestros, periodistas, formadores de opinión y otros comunicadores.

1.2 **Descentralizar los servicios de la Superintendencia del Sistema Financiero**

La Superintendencia del Sistema Financiero cuenta solamente con su oficina central, ubicada en la Primera Calle Poniente y Séptima Avenida Norte No. 240, San Salvador, El Salvador. Por lo tanto, se considera estratégico la ampliación de la cobertura de los servicios ofrecidos por la Institución, tales como la atención de denuncias y consultas.

Para ello se implementará el Proyecto de Descentralización de los Servicios a los usuarios del Sistema Financiero, a fin de contar con dependencias en el interior del país para atenderlos, y facilitarles su acceso. Es importante mencionar, que esta es una iniciativa inspirada inicialmente para atender a los afiliados y beneficiarios del sistema de pensiones, sin embargo, se ampliará para todos los servicios de la nueva institución integrada.

Objetivo 2. FORTALECER LA INSTITUCIONALIDAD DE LA SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO

Debido a que el sistema financiero salvadoreño se encuentra integrado, en algunos casos, en conglomerados financieros conformados por entidades heterogéneas, surge la necesidad de contar con un supervisor único que posea instrumentos idóneos para realizar una labor efectiva.

En ese sentido, se considera estratégico fortalecer su institucionalidad, es decir su capacidad de gestión, como entidad única que supervisa de forma individual y consolidada a la totalidad del sistema financiero salvadoreño.

Esta institucionalidad se basa en tres pilares fundamentales:

- **El fortalecimiento de la integración.**

La nueva Superintendencia del Sistema Financiero es el resultado de la integración de tres entes con mercados relacionados y con interacciones y vínculos entre las industrias. La integración de la supervisión es un proceso complejo, como cualquiera de similar naturaleza en otras organizaciones, en el cual se debe tener conciencia que los esfuerzos de la institución deben dirigirse a la materialización efectiva de un enfoque supervisor integrado, que parta de la visión del sistema financiero como un todo, reconociendo, naturalmente, los matices y condiciones particulares de cada sector.

Es por ello que la Institución considera un proyecto estratégico, la integración, en lo referente a la cultura organizacional, procesos, metodologías de trabajo, y sistemas de información, entre otros. De igual forma se vuelve prioritario definir las nuevas funciones y perfiles de puesto de la nueva organización integrada, y efectuar las acciones necesarias tendientes a la mejora del clima organizacional.

- **El fortalecimiento de la capacidad técnica**

El juicio experto del personal para efectuar la supervisión es de vital importancia para fortalecer la institucionalidad de la SSF. Por lo que es prioritario, el

fortalecimiento de las competencias técnicas, tendientes a la unificación de criterios y la comprensión de un enfoque sistémico y consolidado de la supervisión.

▪ **El fortalecimiento de la transparencia y el buen gobierno corporativo**

Un buen gobierno corporativo es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la institución y provee los incentivos para monitorear la creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de la información generada.

Para fortalecer la institucionalidad, resulta indispensable que esta entidad se rija según las mejores prácticas de buen gobierno corporativo aceptadas a nivel internacional y que se fortalezca la transparencia en el manejo de la información.

Tomando en cuenta los tres pilares anteriormente mencionados, la Institución se focalizará en el desarrollo de los siguientes objetivos específicos:

2.1 Fortalecer la integración, mediante la mejora del clima organizacional

El recurso humano es el activo más valioso de la Superintendencia. Siendo tan reciente el proceso de integración, resulta prioritario consolidar paulatinamente una cultura organizacional única y propiciar la integración efectiva de los equipos, de forma que su labor se realice en un ambiente adecuado, cálido. Para el efecto se implementarán, entre otras acciones el “Plan para Mejora del Clima Organizacional de la Superintendencia del Sistema Financiero”, el cual establece una serie de actividades tendientes a mejorar las condiciones de los funcionarios y empleados, el ambiente y sus relaciones laborales e interpersonales, la integración cultural, entre otros.

Como resultado de estas acciones se efectuará adicionalmente un estudio de clima organizacional, para verificar la eficacia de las acciones tomadas y como fuente resultante de oportunidades de mejora.

2.2 Definir e implementar los procesos institucionales bajo un enfoque integrado

La nueva institución integrada debe contar con enfoque multidisciplinario, que considere al sistema financiero como un todo, y no desde una óptica aislada de industrias y mercados separados, conociendo técnicamente la interacción entre éstos y buscando detectar oportunamente riesgos globales. Para lograr esto, se diseñarán e implementarán procesos institucionales con un enfoque *integrado*, que propicien una adecuada supervisión de las industrias individualmente consideradas pero que también propicien la detección oportuna de riesgos considerando al sistema financiero como un todo. Se buscará que estos desarrollos estén alineados con las mejores prácticas de supervisión integrada y cumpliendo estándares internacionales de gestión de calidad. Estas iniciativas buscan, entre otras, desarrollar un enfoque *macroprudencial* en la supervisión.

Adicionalmente, según este principio, la Institución busca mejorar los mecanismos de coordinación interna que favorezcan la comunicación, la toma ágil de decisiones y que eviten acciones divergentes sobre los mismos temas. Adicionalmente se pretende, preservando las especialidades, desarrollar

metodologías y sistemas de información integrados para optimizar los recursos, y evitar duplicidad de tareas en el personal de la Institución.

2.3 Definir las funciones y responsabilidades del personal integrado

Debido a que ha habido una reestructuración completa dentro de la Institución, es necesario definir un nuevo **Manual de Organización y de Perfiles de Puesto**, para regir efectivamente el accionar de todos y cada uno de los funcionarios en su nuevo quehacer institucional.

Además, en estos primeros meses de funcionamiento como institución integrada, puede intuirse que se requerirá una reflexión adicional para redefinir los roles de cada área, lo que podría llevar a modificar la estructura organizativa.

2.4 Integrar las plataformas tecnológicas

Actualmente existen tres plataformas tecnológicas diferentes provenientes de las anteriores instituciones. Es de vital importancia contar con una plataforma robusta e integrada que contribuya al logro de los objetivos estratégicos.

El buen funcionamiento y la eficacia de las aplicaciones informáticas y la información contenida en estas, es de vital importancia institucional, para lo cual se implementará un “Plan de Migración e Integración de los Sistemas de Información”, bajo un enfoque integrado. Este aspecto resulta fundamental para mitigar riesgos operativos que comprometan los objetivos institucionales y el funcionamiento cotidiano de la Institución.

2.5 Fortalecer la capacidad técnica institucional

Para fortalecer la capacidad técnica y competencias del personal, se definirán e implementarán un “Plan de Carrera”, un “Plan de Sucesiones” y un “Programa Estructurado de Capacitación”.

El Plan de Carrera es el proceso por el cual se realizará la promoción, rotación, formación y gestión del personal de la Institución, consiguiendo con ello mejores niveles de desempeño, enriqueciendo y mejorando la consecución de objetivos dentro de la organización.

El Plan de Sucesión es un proceso estratégico, sistemático y deliberado para proveer experiencias a los empleados con alto potencial que les permita desarrollarse como candidatos para cubrir en el futuro puestos de liderazgo dentro de la organización.

El Programa Estructurado de Capacitación, permitirá orientar las capacitaciones para contar con personal competente que le permita a la Superintendencia lograr sus objetivos institucionales.

2.6 Institucionalizar la transparencia y el buen gobierno de la SSF

Para lograrlo se elaborará e implementará una “Estrategia para fortalecer la Transparencia y Buen Gobierno de la SSF”, con la cual se definirán acciones concretas para materializarla. Dando como resultado, entre otros un Código de Buen Gobierno Corporativo.

Objetivo 3. CONTRIBUIR A LA PROFUNDIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO

La profundización del sistema financiero consiste en la promoción de los mercados de capitales, la consolidación del sistema de ahorro para pensiones y la inclusión financiera, que permita un mayor acceso de la población a los servicios financieros. Para el logro de este objetivo estratégico, la Superintendencia se enfocará en el logro de los siguientes objetivos específicos:

3.1 Promover el desarrollo del mercado de capitales

La promoción del desarrollo del mercado de capitales, se realizará a través de un nuevo marco legal que amplíe las fuentes de financiamiento de las empresas y contribuya, de esa forma, a canalizar recursos para proyectos productivos, propiciando con ello mayores opciones de inversión para los inversionistas.

Para alcanzar este objetivo, la SSF propondrá, entre otros, el proyecto de la nueva Ley del Mercado de Valores, con lo cual se modernizará el marco legal vigente, orientado al cumplimiento de estándares internacionales y al fortalecimiento del mercado de valores.

Debido a que el mercado de valores salvadoreño es pequeño y poco desarrollado, la SSF apoyará su expansión en el ámbito centroamericano propiciando los mecanismos necesarios que permitan establecer mercados regionales justos, eficientes y transparentes.

3.2 Promover la consolidación del Sistema de Ahorro para Pensiones

La consolidación del Sistema de Ahorro para Pensiones implica la definición de normas y leyes que apoyen el sistema, para potenciarlo e incrementar los niveles de rentabilidad; de esa forma obtener mejores pensiones y que pueda ser autosostenible en el tiempo, especialmente, para las nuevas generaciones.

Para el logro de este objetivo se definirá la “Estrategia para contribuir a la consolidación del Sistema de Ahorro para Pensiones”, que incluya entre otros, aspectos referidos a inversiones, beneficios y cumplimiento. Este documento incluirá un plan de acción a seguir por esta Superintendencia, es decir la hoja de ruta, estableciendo responsabilidades específicas.

3.3 Apoyar el desarrollo de nuevos canales de acceso a servicios financieros

El ingreso de estos nuevos grupos de la población a los servicios del sector financiero requiere la utilización de productos con reglas claras que faciliten la realización de sus transacciones y un proceso de educación financiera. Así, una vez los nuevos consumidores se hayan familiarizado con estos productos y desarrollen confianza en el sistema financiero, las entidades les podrán ofrecer, gradualmente, productos más complejos que, a su vez, respondan a las necesidades específicas de los sectores de la población a los cuales estén orientados.

Bajo esta óptica, la SSF definirá un “Programa de Inclusión Financiera”, que incluye el diseño de herramientas de supervisión y el establecimiento de propuestas de proyectos regulatorios, con requisitos mínimos de operación para los nuevos canales y nuevos sujetos.

Objetivo 4. IMPLEMENTAR EL ENFOQUE DE SUPERVISIÓN EN BASE A RIESGOS Y CONSOLIDADA

El enfoque de supervisión en base a riesgos, parte de la identificación y análisis de las actividades significativas o principales líneas de negocio de cada entidad supervisada, de sus riesgos inherentes y de la gestión que se realiza para el control de los mismos.

Esta metodología permite hacer una evaluación integral del perfil de riesgo de las entidades vigiladas para asignar, de una forma más eficiente, los recursos de supervisión.

Para lograr su implementación la Superintendencia deberá centrarse en el logro de los siguientes objetivos específicos:

4.1 Diseñar e implementar la metodología de supervisión en base a riesgo y consolidada

Para cumplir con este cometido, la Superintendencia establecerá el “Programa de diseño e implementación de la supervisión en base a riesgos”, que consiste en la definición de una metodología bajo este enfoque, para entidades pertenecientes a las industrias supervisadas, sin perder de vista el criterio de consolidación, es decir, aplicable también para los conglomerados financieros.

Este programa establecerá de igual forma la hoja de ruta a seguir para su implementación, tomando en cuenta la naturaleza y particularidades de los mercados supervisados.

Este proyecto contará con el apoyo de diversas consultorías contratadas para tal efecto, siguiendo los estándares internacionales.

La metodología de supervisión incluirá procesos generales, referidos a la identificación, medición, monitoreo y seguimiento de los riesgos inherentes de cada una de actividades de las entidades del sistema financiero; y la evaluación continua de la gestión de riesgos realizada por los entes fiscalizados, quienes participarán activamente, en la mitigación y seguimiento de los potenciales riesgos identificados por ellos mismos. Esta metodología única, considera las diferencias entre las industrias y las entidades participantes que conforman el sistema financiero.

Objetivo 5. PROMOVER LA ADOPCIÓN DE ESTÁNDARES INTERNACIONALES

Cada industria cuenta con una gama de estándares, que son una guía para los entes supervisores y entidades con el fin de promover mejores prácticas. Existen estándares internacionales enfocados a la supervisión por industria y estándares transversales aplicables a organizaciones.

En el país el nivel de desarrollo de las industrias es diferente, por lo cual se debe considerar esta condición para la aplicación de los mismos. Es un aspecto estratégico para la Institución, el promover su aplicación en el sistema financiero, porque contribuye a su estabilidad, transparencia y buen funcionamiento.

Para el logro de este objetivo estratégico la Institución trabajará en el logro de los siguientes objetivos específicos:

5.1 Promover la aplicación de estándares en Bancos, Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito

Se elaborará un diagnóstico de los estándares relativos a la supervisión, de los cuales podemos mencionar los principios básicos que establece el Comité Basilea, para así determinar las brechas existentes en el cumplimiento de los mismos, y determinar un plan de acción para implementarlos, tanto en la supervisión como en la regulación. Esto implicará tanto revisión del marco legal y normativo, como de la metodología.

5.2 Promover la aplicación de estándares en Sociedades de Seguros

Entre los estándares intencionales en materia de supervisión aplicables a sociedades de seguro se encuentra Solvencia II, cuyo objetivo principal consiste en mejorar el control y medición de los riesgos a los que están expuestas las aseguradoras. Para cumplir este objetivo se efectuará un diagnóstico para determinar la situación actual y un plan de Implementación.

5.3 Promover la aplicación de estándares en el Mercado de Valores

El mercado de valores es regido por los estándares dictados por la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO por sus siglas en inglés). La SSF efectuará un diagnóstico de las brechas existentes de la regulación actual con los 38 principios de este estándar, para así establecer una hoja de ruta de implementación de estos en la supervisión. Esto implicará una revisión del marco legal aplicable.

Objetivo 6. PROMOVER LA AMPLIACIÓN DEL PERÍMETRO DE SUPERVISIÓN

La ampliación del perímetro de supervisión consiste en aumentar la frontera de la supervisión, incorporando entidades no reguladas actualmente, pero que prestan servicios similares y que pueden distorsionar el mercado. Al ampliar el perímetro de supervisión se contribuiría a la protección de los usuarios del sistema financiero.

La ampliación del perímetro de supervisión se materializará con el cumplimiento del siguiente objetivo específico:

6.1. Diagnosticar las entidades y áreas no reguladas, a efectos de ampliar el perímetro de supervisión

Para ello la SSF elaborará un “Estudio para definir áreas y entidades no reguladas de las diferentes industrias y aspectos generadores de riesgo”. En dicho estudio se establecerá el perímetro actual de la supervisión y propuestas de regulación, tendientes a ampliarlo.

Objetivo 7. CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE LA RED DE SEGURIDAD FINANCIERA

La red de seguridad financiera es un conjunto de instituciones y mecanismos orientados a reducir la probabilidad, así como el impacto de crisis financieras.

Actualmente la red de seguridad financiera funciona a través de una coordinación interinstitucional entre las autoridades con roles frente al sistema financiero, la

Superintendencia del Sistema Financiero, el Instituto de Garantía de Depósitos (IGD), el Banco Central de Reserva y el Ministerio de Hacienda, quienes conforman el Comité de Estabilidad Financiera.

7.1 Desarrollar sistemas de monitoreo para mejorar la información y el análisis del sistema financiero

Un sistema financiero estable crea las condiciones de cómo se debe actuar en tiempo de crisis, por lo tanto, la Superintendencia, ha definido, no solo aspectos de carácter prudencial y de desarrollo de los mercados financieros, sino, en un análisis prospectivo, ha decidido incluir como un objetivo estratégico de carácter provisorio, el fortalecimiento de la Red de Seguridad Financiera en El Salvador. En ese sentido, participará activamente en el Comité de Estabilidad Financiera, en el que se definirá el Proyecto de Fortalecimiento de la Red de Seguridad Financiera, en coordinación con las entidades participantes.

En este proyecto se analizará y discutirá sobre las potenciales fuentes de riesgo sistémico que amenazan la estabilidad del sistema financiero y las medidas necesarias para su reducción, incluyendo, la definición de una guía de actuación conjunta a nivel interinstitucional.

Finalmente, los proyectos definidos anteriormente, están vinculados a un plan de acción y un plan operativo, en donde se priorizan las iniciativas más importantes, se asignan responsables y se definen fechas para desarrollar cada acción, todo con el propósito de alcanzar los distintos objetivos y metas [[Plan de Acción de Proyectos Estratégicos](#)] [[Plan Operativo SSF](#)].

Ambos planes servirán de guía y brindarán un marco para el desarrollo de los proyectos de forma clara y ordenada.



Anexo 1. Objetivos y Proyectos Estratégicos 2012 - 2015 Superintendencia del Sistema Financiero - El Salvador

Objetivos estratégicos	Objetivos Específicos	Proyectos estratégicos	Producto esperado	Fecha Inicio	Fecha final	Responsable	Otros participantes
1. Contribuir a la protección del usuario del sistema financiero	1.1 Fortalecer la comprensión de los usuarios sobre los beneficios, costos y riesgos de los servicios financieros, para la toma de decisiones.	Programa de Educación Financiera.	Cronograma de actividades a desarrollar y cumplimiento efectivo del mismo.	Ene-12	Dic-15	Selina de Vásquez.	Lisette de Barillas, Iliana de Ramos, Silvia Arias, Silvia de Rodríguez, Marleny de Rodríguez, Maritza de Ayala, Genaro Serrano, Luis Vides y Lorena Dueñas.
	1.2 Descentralizar los servicios de la Superintendencia del Sistema Financiero.	Descentralización de los servicios a los usuarios del Sistema Financiero.	Oficinas operando.	Jun-12	Dic-13	Maritza de Ayala.	Luis Vides, Guadalupe de Pacas, Hernán Cortez, Ivette de Díaz y Selina de Vásquez.
2. Fortalecer la institucionalidad de la SSF	2.1 Fortalecer la Integración, mediante la mejora del clima organizacional.	Plan para mejora del clima organizacional.	Plan implementado.	Ene-12	Dic-15	Laura de Alvarenga.	Guadalupe de Pacas.
	2.2 Definir e implementar los procesos institucionales bajo enfoque integrado.	Definición e implementación de los principales procesos bajo enfoque integrado.	Procesos documentados, implementados y evaluados.	Ene-12	Dic-13	Carlos Rodríguez Franco.	Intendentes y Jefes de Departamentos.
	2.3 Definir las funciones y responsabilidades del personal integrado.	Definición del Manual de Organización y Manual de Descripción de Puestos.	(1) Manual de Organización.	Ene-12	Abr-12	Guadalupe de Pacas.	Intendentes, Directores y Jefes de Departamentos.
			(2) Manual de Descripción de Puestos.	Ene-12	Jul-12	Guadalupe de Pacas.	Intendentes, Directores y Jefes de Departamentos.
	2.4 Integrar las plataformas tecnológicas.	Plan de migración e integración de los sistemas de información.	Plataformas integradas.	Ene-12	Dic-15	Ivette de Díaz.	Intendentes, Directores y Jefes de Departamentos.
	2.5 Fortalecer la capacidad técnica institucional.	Planes de Carrera, Sucesiones y de Capacitación Estructurado.	(1) Plan de Carrera.	Ene-12	Dic-12	Laura de Alvarenga.	Guadalupe de Pacas, Intendentes, Directores, Jefes de Departamento y Consejo Directivo.
			(2) Plan de Sucesiones.	Ene-12	Dic-12	Laura de Alvarenga.	Guadalupe de Pacas, Intendentes, Directores, Jefes de Departamento y Consejo Directivo
(3) Plan de Capacitación Estructurado.			Ene-12	Dic-15	Laura de Alvarenga.	Guadalupe de Pacas, Intendentes, Directores, Jefes de Departamento y Consejo Directivo.	
2.6 Institucionalizar la transparencia y el buen gobierno de la SSF.	Institucionalización de la transparencia y buen gobierno corporativo de la SSF.	Estrategia de transparencia implementada y Código de Buen Gobierno Corporativo para la SSF.	Ene-12	Dic-15	Cristian Menjívar.	Comité Ejecutivo (Superintendentes, Director de Asuntos Jurídicos, Director de Administración y Director de Estudios y Metodologías).	



Anexo 1. Objetivos y Proyectos Estratégicos 2012 - 2015

Superintendencia del Sistema Financiero - El Salvador

Objetivos estratégicos	Objetivos Específicos	Proyectos estratégicos	Producto esperado	Fecha Inicio	Fecha final	Responsable	Otros participantes
3. Contribuir a la profundización del sistema financiero.	3.1 Promover el desarrollo del mercado de capitales.	Nuevo marco legal para el mercado de valores e integración de los mercados regionales.	(1) Proyecto de nueva Ley del Mercado de Valores.	Abr-14	Jul-15	William Calderón.	Luis Vides, Genaro Serrano y Lorena Dueñas.
			(2) Plan de acción de consultoría del Bien Público Regional implementado.	Ene-12	Mar-14	William Calderón.	Luis Vides, Genaro Serrano y Lorena Dueñas.
	3.2 Promover la consolidación del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP).	Estrategia para contribuir a la consolidación del SAP que incluya, entre otros, aspectos referidos a inversiones, beneficios y cumplimiento.	Acciones relacionadas al control de evasión y mora previsional y la mejora de tiempos de respuesta en la generación del historial laboral, Sistema de Generación y Validación de Planillas previsionales (SGVPP), elaboración de reformas normativas.	Ene-12	Dic-15	Omar Iván Martínez.	Maritza de Ayala e Ivette de Díaz.
	3.3 Apoyar el desarrollo de nuevos canales de acceso a servicios financieros.	Programa de inclusión financiera.	Estudio e Investigación de desarrollos de nuevos canales de acceso de servicios financieros, proyectos y reformas de normas.	Ene-12	Dic-14	Hilda Morena Segovia.	Lisette de Barillas, Iliana de Ramos, Silvia Arias, Silvia de Rodríguez, Marleny de Rodríguez, Maritza de Ayala, Genaro Serrano y Luis Vides
4. Implementar el enfoque de supervisión con base en riesgos, con criterios de consolidación.	4.1 Diseñar e implementar la metodología de supervisión con base en riesgos y consolidada.	Programa de diseño e implementación de la supervisión con base en riesgos y consolidada	Metodología definida e implementada.	Ene-12	Dic-15	Lorena Dueñas.	Lisette de Barillas, Iliana de Ramos, Silvia Arias, Silvia de Rodríguez, Marleny de Rodríguez, Maritza de Ayala y Genaro Serrano
5. Promover la adopción de estándares internacionales.	5.1 Promover la aplicación de estándares en bancos, bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito	Diagnóstico para la aplicación de estándares en bancos, bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito.	Diagnóstico y recomendaciones concretas de acción.	Nov-12	Dic-15	Lisette de Barillas.	Silvia Arias, Luis Vides, Silvia de Rodríguez, Lorena Dueñas, Hilda Morena Segovia y Luis Vides.
	5.2 Promover la aplicación de estándares en sociedades de seguros	Diagnóstico para la aplicación de estándares en sociedades de seguros.	Diagnóstico y recomendaciones concretas de acción.	Nov-12	Dic-15	Iliana de Ramos.	Luis Vides, Genaro Serrano, Hilda Morena Segovia y Lorena Dueñas.
	5.3 Promover la aplicación de estándares en el mercado de valores	Diagnóstico para la aplicación de estándares en el mercado de valores.	Diagnóstico y recomendaciones concretas de acción implementadas.	Ene-12	Dic-15	William Calderón.	Genaro Serrano, Luis Vides y Lorena Dueñas.
6. Promover la ampliación del perímetro de la supervisión.	6.1 Diagnosticar las entidades y áreas no reguladas, a efectos de evaluar la ampliación del perímetro de supervisión.	Estudio para definir áreas y entidades no reguladas de las diferentes industrias y aspectos generadores de riesgo.	Estudio sobre situación del perímetro de la supervisión y propuestas de regulación.	Ene-12	Dic-14	Hilda Morena Segovia.	Yasmin Villanueva, Silvia Arias y Lorena Dueñas.
7. Contribuir al fortalecimiento de la red de seguridad financiera.	7.1 Desarrollar sistemas de monitoreo para mejorar la información y el análisis del sistema financiero.	Mejora de la información generada para la red de seguridad financiera.	Sistemas de monitoreo de la salud financiera de las entidades, del sistema y de la economía del país implementados e información y análisis sobre entidades y el sistema financiero generadas.	Ene-12	Dic-15	Yasmin Villanueva.	Lisette de Barillas, Ileana de Ramos, Maritza de Ayala, Genaro Serrano, Silvia de Rodríguez, Silvia Arias, Marleny de Rodríguez e Ivette de Díaz.

