



INFORME DE EJECUCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Primer trimestre de 2014

Departamento de Metodologías y Gestión de Calidad
Dirección de Estudios y Metodologías
San Salvador, El Salvador, Junio de 2014.

Contenido

1	INTRODUCCIÓN.....	3
2	OBJETIVO	3
3	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	3
4	RESULTADOS DE EJECUCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.....	3
5	RESULTADOS DE EJECUCIÓN POR PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	5
5.1	PERSPECTIVA DE USUARIOS.....	5
5.2	PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO	5
5.3	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	5
6	RESULTADOS DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS	6
7	CONCLUSIONES.....	9
8	ANEXOS	10
8.1	CUADRO DE MANDO INTEGRAL INSTITUCIONAL 2014	10
8.2	EJECUCIÓN DE PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS 2014.....	11
8.3	EJECUCIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2014	14
8.4	CUADROS DE MANDO DE ÁREA ORGANIZATIVA 2014.....	20

1 INTRODUCCIÓN

A dos años y medio de la integración de las tres Superintendencias de Pensiones, Valores y Financiera, en agosto del 2011, que dio como resultado la creación de la nueva Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), se definió el Plan Estratégico 2012-2015. En este ejercicio de planeación se estableció una nueva filosofía institucional, estrategia y proyectos estratégicos, los cuales están siendo ejecutados en el periodo mencionado, siendo oportuno señalar que algunos de éstos, en su proceso de revisión anual han tenido algunos cambios que han favorecido el desarrollo de los mismos.

De acuerdo a lo definido para 2014, se presentan los resultados obtenidos de la ejecución estratégica de la SSF correspondiente al primer trimestre del mismo, utilizando como herramientas de gestión el Cuadro de Mando Integral y los Cuadros de Mando de Área Organizativa.

En las secciones se incluye los resultados de la siguiente manera: en la secciones 1, 2 y 3 la introducción de este documento, su objetivo y la estrategia institucional respectivamente. En la sección 4, los logros de forma macro de la ejecución estratégica, en el apartado 5 resultados a nivel de perspectiva y objetivo estratégico, y en la 6, por cada proyecto estratégico.

2 OBJETIVO

El objetivo es mostrar los resultados obtenidos en el periodo evaluado, efectuar un análisis de la información y comunicar a las diferentes unidades organizativas la ejecución estratégica institucional, para contribuir a la toma de decisiones y adoptar las medidas necesarias si fuera el caso.

3 ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

Para lograr su visión y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, la estrategia de la Superintendencia del Sistema Financiero 2012-2015 es la siguiente:

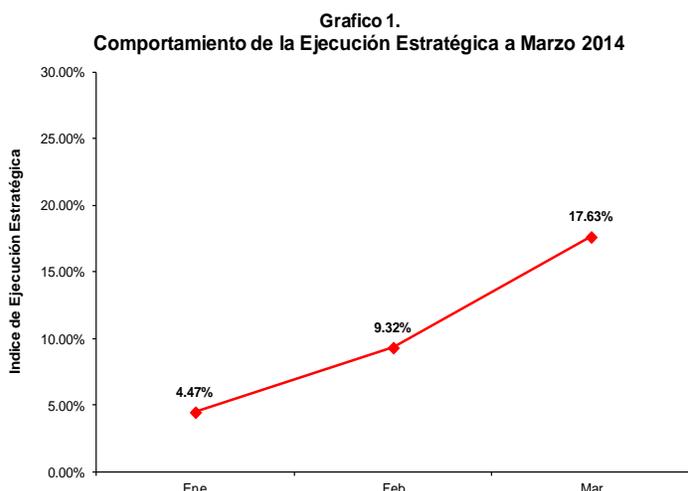
“Adoptar mecanismos efectivos de supervisión a través de la mejora continua, participar proactivamente en el Comité de Normas apoyando el proceso de formación del marco normativo del sistema financiero y mantener una adecuada comunicación con los supervisados para la aplicación del referido marco”

El éxito de la estrategia depende de su factor clave de éxito, un recurso humano calificado y comprometido.

4 RESULTADOS DE EJECUCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

La Institución de acuerdo a la planeación estratégica, obtuvo a marzo de 2014 una ejecución de **17.63%** con un comportamiento ascendente (ver Gráfico 1), sin embargo se esperaba una ejecución de **18.53%** para dicho trimestre.

Para 2014 se mantienen 13 indicadores de desempeño (KPI), correspondiendo cada uno de estos al grado de avance de los proyectos estratégicos a ejecutarse durante el año. A marzo, el cuadro de mando integral institucional presenta 12 KPI con alerta amarilla¹, es decir que registraron un avance importante pero sin alcanzar la meta anual, y



¹ La **alerta amarilla** indica que el valor actual o valor actual porcentual (índice) es igual o superior a la línea base (cero) e inferior a la meta (100%).

uno en color gris², dado que su ejecución inicia hasta septiembre 2014 (ver anexo 8.2).

En la figura 1, se presenta el mapa estratégico de la Institución al primer trimestre del año, donde se muestran todos los objetivos estratégicos definidos y los resultados obtenidos, medidos en porcentaje de ejecución.

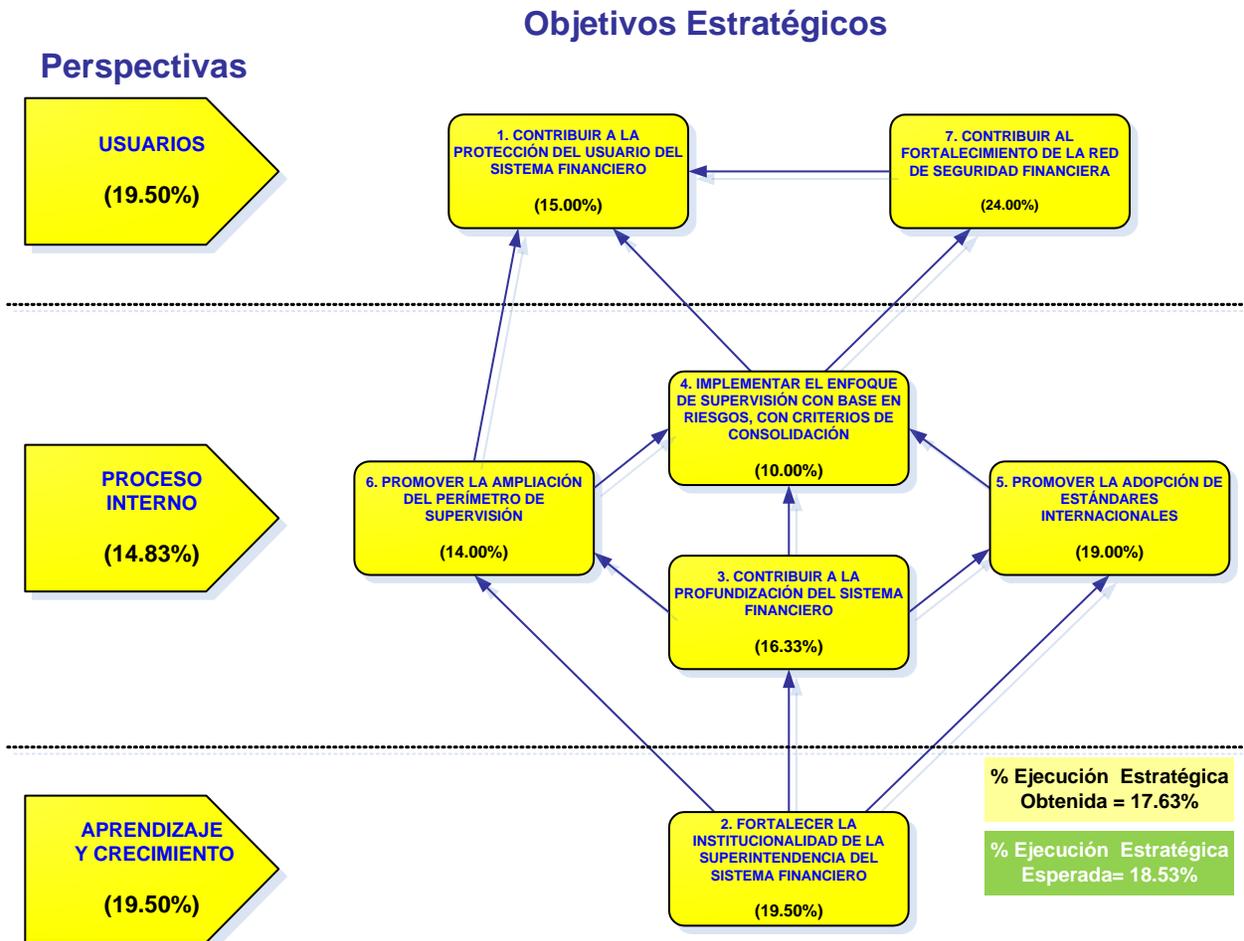


Figura 1. Mapa Estratégico Institucional a marzo 2014

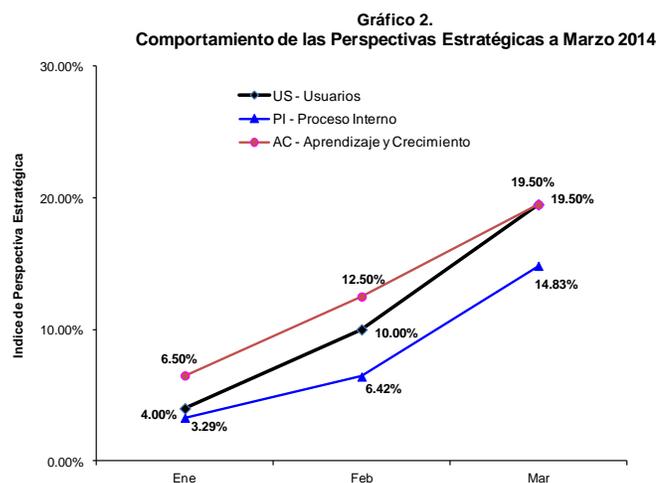
Asimismo la figura 1 muestra que todos los objetivos estratégicos tienen un color amarillo, lo cual indica que se encuentran en ejecución, pero que ninguno de ellos ha alcanzado su meta anual todavía (ver anexos 8.1, 8.2 y 8.4).

² La **alerta gris** indica que el valor actual o valor actual porcentual (índice) es cero, por no haber iniciado su implementación.

5 RESULTADOS DE EJECUCIÓN POR PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

El comportamiento de las perspectivas depende del inicio y finalización planificados, de los objetivos y proyectos estratégicos que las componen. A marzo de 2014 las perspectivas de Aprendizaje y crecimiento y de Usuarios presentaron el mayor avance en su ejecución con un índice de **19.50%** respectivamente. La meta proyectada es que las tres perspectivas alcancen un índice de 100.00% a diciembre.

En el gráfico 2, se muestran las perspectivas estratégicas y el comportamiento que siguieron durante el primer trimestre de 2014.



5.1 Perspectiva de Usuarios

La perspectiva estratégica Usuarios alcanzó en el primer trimestre, un índice de **19.50%**. Este valor se debe al cumplimiento alcanzado en los objetivos estratégicos que la componen, tal como es descrito a continuación:

El objetivo estratégico “Contribuir al fortalecimiento de la red de seguridad financiera”, logró un índice de **24.00%**, debido al grado de avance del proyecto de Mejora de la información generada para la red de seguridad financiera.

El objetivo estratégico “Contribuir a la protección del usuario del sistema financiero”, obtuvo un índice de **15.00%**, por el avance en la implementación del Programa de Educación Financiera de 2014.

5.2 Perspectiva de Proceso Interno

Esta perspectiva obtuvo a marzo 2014 un índice de **14.83%**, por el avance alcanzado en los objetivos estratégicos correspondientes, así:

El objetivo estratégico “Contribuir a la profundización del sistema financiero” obtuvo un índice de **16.33%**, ya que alcanzó **20.00%** de grado de avance en la implementación del proyecto de Nuevo Marco Legal para el Mercado de Valores e Integración de los Mercados Regionales, **14.00%** en el proyecto llamado “Estrategia para contribuir a la consolidación del SAP que incluya, entre otros, aspectos referidos a inversiones, beneficios y cumplimiento” y **15.00%** en el “Programa de Inclusión Financiera”.

El objetivo de “Promover la ampliación del perímetro de la supervisión”, obtuvo un índice de **14.00%**, gracias al grado de avance del Estudio para definir áreas y entidades no reguladas de las diferentes industrias y aspectos generadores de riesgo.

El objetivo denominado “Promover la adopción de estándares internacionales” obtuvo al mismo periodo un índice de **19.00%**, debido al avance de **38.00%** alcanzado en la elaboración del Diagnóstico para la aplicación de estándares en bancos, bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito. El Diagnóstico para la aplicación de estándares en sociedades de seguros no ha iniciado su ejecución, la cual está prevista para septiembre de 2014.

El objetivo estratégico “Implementar el enfoque de supervisión con base en riesgos, con criterios de consolidación” obtuvo un índice de **10.00%**, igual valor a la ejecución del Programa de diseño e implementación de la supervisión con base en riesgos y consolidada.

5.3 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva está conformada por el objetivo estratégico “Fortalecer la Institucionalidad de la Superintendencia del Sistema Financiero”, y a marzo de 2014 obtuvo un índice de **19.50%**. Este valor se debe al grado de avance obtenido por los cuatro proyectos que conforman el objetivo: **24.00%** en el Plan para Mejora del Clima Organizacional; **15.00%** en la implementación del Plan de Migración e Integración de los Sistemas de Información; **19.00%** en la Definición e Implementación del Plan de Carrera, el Plan de

Sucesiones y el Plan de Capacitación Estructurado 2014; y **20.00%** en la Institucionalización de la Transparencia y el Buen Gobierno Corporativo de la SSF.

6 RESULTADOS DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

En la tabla 1 se detalla el porcentaje de ejecución de cada proyecto estratégico, es decir la relación existente entre el avance real respecto al avance planificado a marzo 2014, en el anexo 8.3 se presenta un mayor detalle de los mismos. La meta es establecida para cada proyecto respecto al plan de acción original definido para los mismos.

Tabla No. 1

Código	Proyecto	Responsable	Inicio	Fin	A Marzo de 2014		
					Real	Meta	% Ejec
1.1	Programa de Educación Financiera	Coordinador de Comunicación y Relaciones Institucionales	Ene.	Dic.	15.00%	15.00%	100.00%
2.1	Plan de Mejora de Clima Organizacional	Jefe de Gestión Humana y Organizacional	Ene.	Dic.	24.00%	24.00%	100.00%
2.4	Plan de Migración e Integración de los Sistemas de Información.	Director de Informática	Ene.	Dic.	15.00%	17.00%	88.24%
2.5	Planes de Carrera, Sucesiones y de Capacitación Estructurado.	Director de Administración	Ene.	Dic.	19.00%	27.00%	70.37%
2.6	Institucionalización de la Transparencia y del Buen Gobierno Corporativo de la SSF.	Jefe de la Oficina de Información y Respuesta	Ene.	Dic.	20.00%	22.00%	90.91%
3.1	Nuevo Marco Legal para el Mercado de Valores e Integración de los Mercados Regionales.	Director de Estudios y Metodologías	Ene.	Dic.	20.00%	20.00%	100.00%
3.2	Estrategia para contribuir a la Consolidación del SAP que incluya, entre otros, aspectos referidos a Inversiones, Beneficios y Cumplimiento.	Intendente del Sistema de Pensiones	Ene.	Dic.	14.00%	14.00%	100.00%
3.3	Programa de Inclusión Financiera.	Jefe de Desarrollo Regulatorio	Ene.	Dic.	15.00%	15.00%	100.00%
4.1	Programa de Diseño e Implementación de la Supervisión con Base en Riesgos y Consolidada.	Director de Estudios y Metodologías	Ene.	Dic.	10.00%	10.00%	100.00%
5.1	Diagnóstico para la Aplicación de Estándares en Bancos, Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.	Jefe de Análisis y Estudios	Ene.	Dic.	38.00%	23.00%	100.00%
5.2	Diagnóstico para la Aplicación de Estándares en Sociedades de Seguros.	Intendente de Seguros	Sep.	Dic.	0.00%	0.00%	0.00%
6.1	Estudio para definir Áreas y Entidades no Reguladas de las Diferentes Industrias y Aspectos Generadores de Riesgo.	Jefe de Desarrollo Regulatorio	Mar.	Dic.	14.00%	14.00%	100.00%
7.1	Mejora de la Información Generada para la Red de Seguridad Financiera.	Jefe de Análisis y Estudios	Ene.	Dic.	24.00%	19.00%	100.00%

También se presenta para cada proyecto, los logros obtenidos y los cambios sufridos en los mismos cuando sea pertinente. Los resultados obtenidos por cada proyecto estratégico son:

1.1. Programa de Educación Financiera de 2014.

El Programa de Educación Financiera 2014, inició su implementación desarrollando actividades como: (a) conferencias de prensa trimestrales sobre el estado del sistema financiero a diciembre 2013; (b) la elaboración y publicación de tres boletines electrónicos sobre los temas siguientes: Propósitos financieros para 2014; mejorar nuestras finanzas personales, la banca electrónica, cómo evitar pagar demasiadas comisiones y recargos; (c) utilización de la red social Twitter para difundir información de educación financiera; (d) realización de charlas informativas a centros educativos, tales como la Universidad José Matías Delgado, el Instituto Ricaldone, la Universidad Tecnológica, entre otras, entidades gubernamentales, gremiales, etc. (e) elaboración de primera publicación orientada a evitar fraudes financieros; y (g) el desarrollo de la Feria de Educación Financiera para niños y jóvenes del Centro escolar Jorge Larde, Centro Escolar Centroamérica, Centro Escolar El Progreso, en coordinación con el BCR.

Este proyecto obtuvo un avance a marzo de **15.00%** igual a la meta establecida, ejecutando **100.00%**.

2.1. Plan de Mejora de Clima Organizacional.

Se elaboró el Plan de Acción para la Mejora del Clima Organizacional 2014. Este proyecto avanzó **24.00%** a marzo, ejecutando **100.00%** respecto a lo esperado.

2.4. Plan de Migración e Integración de los Sistemas de Información.

En relación a la integración de la infraestructura tecnológica, se inició la fase 2 de la integración de la infraestructura ante contingencias en sitio alterno.

Con respecto a la migración o creación de sistemas y bases de datos, se obtuvieron los siguientes resultados: (a) en la migración de sistemas de uso externo (supervisados) a tecnología definida, se apoyó la implementación del VARE para Gestión del Riesgo Operacional (NPB4-50); y se inició la implementación del VARE Informes Diarios y el apoyo en pruebas e implementación del VARE Puntos de Servicio (NPB4-45); (b) en la migración de sistemas de uso interno a tecnología definida, se inició la migración de aplicaciones desarrolladas en Power Builder, a la versión 11.5; y (c) en la creación de modelos de datos para Superintendencia Adjunta de Bancos, Aseguradoras y Otras Entidades Financieras y Superintendencia Adjunta de Instituciones Estatales de Carácter Financiero, se inició la creación del Cubo o Reporteo para Gestión del Riesgo de Liquidez (NRP-05)

En cuanto a la renovación de infraestructura tecnológica planificada para 2014, se inició la implementación de nuevos servidores del CIF y la elaboración de especificaciones técnicas para reorganizar el Centro de Datos.

Este proyecto obtuvo a marzo de 2014 un avance de **15.00%** respecto al resultado esperado de 17.00%, logrando un ejecución de **88.24%**.

2.5. Planes de Carrera, Sucesiones y de Capacitación Estructurado.

El proyecto está compuesto por tres productos: El Plan de Carrera, de Sucesiones y Capacitación Estructurado. A marzo 2014 se alcanzó un avance de **19.00%**, para los primeros dos y **18.00%**, para el último.

Actualmente se está ejecutando el Programa de Habilidades Gerenciales contratado en el 2013 como parte de la implementación del Plan de Carrera y el Plan de Sucesiones, siendo su finalización en junio del presente año, por lo que se reprogramó la contratación de la empresa que continuará con el desarrollo de estos planes, ya que se requiere contar con el informe final.

También se inició la implementación del Plan de Capacitación Estructurado 2014.

Este proyecto obtuvo un avance del **19.00%** a marzo, logrando una ejecución del **70.37%** respecto al resultado esperado de 27.00%.

2.6. Institucionalización de la Transparencia y del Buen Gobierno Corporativo de la SSF.

En el marco de la institucionalización de la transparencia en la SSF, continuó implementándose la estrategia de transparencia basada en la Ley de Acceso a la información Pública (LAIP). En este ámbito se realizaron acciones tales como: gestionar solicitudes de información de usuarios de OIR, publicar información oficiosa en el portal de transparencia institucional, clasificar información, administrar portal de transparencia y Sistema de Gestión de Solicitudes (SGS), elaboración y remisión de informes para el Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP), inició la elaboración de lineamientos de trabajo para la Oficina de Información y Respuesta (OIR) y se atendieron requerimientos de la Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción.

En relación a la institucionalización del Buen Gobierno en la SSF, se reprogramó la aprobación del Código de Buen Gobierno Corporativo de la SSF, ya que se postergó su presentación a las autoridades debido a la incorporación de nuevos contenidos al texto del documento propuesto.

A marzo de 2014 este proyecto avanzó **20.00%** logrando una ejecución de **90.91%** respecto al resultado esperado de 22.00%.

3.1. Nuevo Marco Legal para el Mercado de Valores e Integración de los Mercados Regionales.

Con el objetivo de promover el desarrollo del mercado de capitales, se inició la definición de la estrategia de desarrollo del mercado de valores, materializándose en efectuar el ejercicio de planeación pública-privada para definir la estrategia del mercado de valores y en la elaboración de hoja de ruta para implementar esa estrategia. También se han hecho gestiones para apoyar a la Comisión de la Asamblea Legislativa que está encargada de aprobar la Ley de Fondos de Inversión, y en cuanto a la integración de los mercados regionales, se ha trabajado en la promoción reformas a la Ley de Mercado de Valores que permitan, entre otros, la incorporar operadores remotos en el mercado de valores salvadoreño.

Este proyecto obtuvo a marzo 2014 un avance de **20.00%** logrando una ejecución del **100.00%** respecto al resultado esperado a ese mes.

3.2. Estrategia para contribuir a la Consolidación del SAP que incluya, entre otros, aspectos referidos a Inversiones, Beneficios y Cumplimiento.

Con el objetivo de promover la consolidación del Sistema de Ahorro para Pensiones, se inició el lanzamiento e implementación del Sistema de Elaboración de Planillas Previsionales (SEPP), el cual consiste entre otras cosas en el desarrollo de módulos para Administración y Monitoreo del SEPP y en la depuración de Datos de Afiliados en el sistema.

Este proyecto avanzó a marzo de acuerdo a lo programado **14.00%**, logrando una ejecución del **100.00%** a dicho mes.

3.3. Programa de Inclusión Financiera.

Se inició la definición de la estrategia nacional de inclusión financiera, la definición y gestión de la estrategia de protección al usuario de nuevos canales financieros, y la definición de indicadores de inclusión financiera

Este proyecto registró para marzo 2014 un avance **15.00%** acorde a lo proyectado, obteniendo una ejecución de **100.00%**.

4.1. Programa de Diseño e Implementación de la Supervisión con Base en Riesgos y Consolidada.

Se gestionó la creación del Comité de Clasificación, sin embargo no se logró la creación debido a la revisión del plan de implementación de supervisión con base en riesgo por parte de las áreas especialistas en supervisión. También se inició el desarrollo de los programas de pilotos asistidos de supervisión basada en riesgo para el Mercado de Valores, asimismo se continuó en la industria de bancos privados, estatales y cooperativos.

Este proyecto avanzó a marzo **10.00%** logrando **100.00%** de ejecución a ese mes acorde a lo programado.

5.1. Diagnóstico para la Aplicación de Estándares en Bancos, Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.

Se inició la ejecución de la hoja de ruta de implementación de estándares de Basilea en entidades bancarias, en la cual se finalizó versión preliminar del desarrollo de parámetros que serán utilizados para la medición de impactos en los diferentes riesgos (crédito, mercado y operacional).

A marzo se avanzó **38.00%** más del 23.00% proyectado a ese mes, ejecutando al **100.00%**.

5.2. Diagnóstico para la Aplicación de Estándares en Sociedades de Seguros.

Este proyecto estratégico comenzará a ejecutarse a partir de septiembre de 2014, según el plan de acción definido.

6.1. Estudio para definir Áreas y Entidades no Reguladas de las Diferentes Industrias y Aspectos Generadores de Riesgo.

Se remitió nota al Ministro de Hacienda con el proyecto de Decreto de Ley, donde se concluyó la determinación de las entidades que entrarían al nuevo perímetro de supervisión y los mecanismos de

supervisión para nuevos supervisados. Adicionalmente, se lanzó la herramienta en línea para incorporación a la supervisión de entidades micro financieras no reguladas.

El proyecto obtuvo un avance a marzo 2014 del **14.00%**, logrando una ejecución del **100.00%** proyectado.

7.1. Mejora de la Información Generada para la Red de Seguridad Financiera.

Se inició la definición de herramientas operativas para resolución bancaria, entre ellas la guía de actuación conjunta y el desarrollo de metodologías para pruebas de estrés. También se inició la definición de herramientas legales para enfrentar crisis sistémica, en cuanto a la promoción de reformas para mejorar el marco legal de resolución bancaria.

A marzo se avanzó **24.00%** más del 19.00% proyectado a ese mes, ejecutando al **100.00%**.

7 CONCLUSIONES

- La Superintendencia del Sistema Financiero logró a marzo de 2014 un nivel de ejecución estratégica satisfactorio de 17.63% contra un 18.53% que se había programado, obteniendo una efectividad para el trimestre del 95.13%.
- Todos los indicadores de desempeño (KPI) iniciaron ejecución en el tiempo estipulado. A marzo, 12 de los 13 proyectos estratégicos se encuentran en ejecución, a excepción del proyecto “Diagnóstico para la Aplicación de Estándares en Sociedades de Seguros”, cuyo inicio está planificado para septiembre del presente año.
- El 75% (9 de 12) de los proyectos estratégicos iniciados a marzo obtuvieron el 100.00% de ejecución trimestral respecto al resultado esperado a dicho mes, el resto obtuvo una ejecución trimestral entre el 70% y 91%, importante porque denota que la mayoría alcanzó o sobrepasó el resultado esperado para este trimestre.
- En 2014 continúan vigentes 13 de los 17 proyectos estratégicos definidos en el plan 2012-2015, ya que tres de ellos finalizaron su ejecución en años anteriores, “Descentralización de los servicios a los usuarios del Sistema Financiero”; “Definición e implementación de los principales procesos bajo enfoque integrado” y “Definición del Manual de Organización y Manual de Descripción de Puestos”, asimismo el proyecto “Diagnóstico para la aplicación de estándares en el Mercado de Valores” se fusionó con el proyecto “Nuevo Marco Legal para el Mercado de Valores e Integración de los Mercados Regionales”

8 ANEXOS

8.1 Cuadro de Mando Integral Institucional 2014

Descripción	Pesos	Índice (Valor Actual %)		
		Ene	Feb	Mar
INDICE DE EJECUCIÓN ESTRATÉGICA		4.47%	9.32%	17.63%
US - Usuarios	30.00%	4.00%	10.00%	19.50%
7 - Contribuir al fortalecimiento de la red de seguridad financiera.	50.00%	6.00%	12.00%	24.00%
1 - Contribuir a la protección del usuario del sistema financiero.	50.00%	2.00%	8.00%	15.00%
PI - Proceso Interno	40.00%	3.29%	6.42%	14.83%
3 - Contribuir a la profundización del sistema financiero.	25.00%	4.67%	8.67%	16.33%
6 - Promover la ampliación del perímetro de la supervisión.	25.00%			14.00%
5 - Promover la adopción de estándares internacionales.	25.00%	6.50%	13.00%	19.00%
4 - Implementar el enfoque de supervisión con base en riesgos, con criterios de consolidación.	25.00%	2.00%	4.00%	10.00%
AC - Aprendizaje y Crecimiento	30.00%	6.50%	12.50%	19.50%
2 - Fortalecer la Institucionalidad de la Superintendencia del Sistema Financiero	100.00%	6.50%	12.50%	19.50%

8.2 Ejecución de Perspectivas Estratégicas 2014

Cada perspectiva estratégica posee un índice y esta compuesta por objetivos estratégicos, los cuales también poseen objetivos específicos. Estos últimos se materializan por medio de indicadores de desempeño (KPI), y sirven para medir el grado de avance de cada proyecto estratégico.

En esta sección se lista el valor de cada índice en todos los niveles mencionados en el párrafo anterior, para cada perspectiva

Perspectiva Usuarios

Descripción	Pesos	Línea Base	Meta	Ene	Feb	Mar
US - Usuarios	30.00%	0.00%	100.00%	4.00%	10.00%	19.50%
7 - Contribuir al fortalecimiento de la red de seguridad financiera.	50.00%	0.00%	100.00%	6.00%	12.00%	24.00%
7.1 - Desarrollar sistemas de monitoreo para mejorar la información y el análisis del sistema financiero.	100.00%	0.00%	100.00%	6.00%	12.00%	24.00%
Grado de Avance en la Mejora de la información generada para la red de seguridad financiera.	100.00%	0.00%	100.00%	6.00%	12.00%	24.00%
1 - Contribuir a la protección del usuario del sistema financiero.	50.00%	0.00%	100.00%	2.00%	8.00%	15.00%
1.1 - Fortalecer la comprensión de los usuarios sobre los beneficios, costos y riesgos de los servicios financieros, para la toma de decisiones.	100.00%	0.00%	100.00%	2.00%	8.00%	15.00%
Grado de Avance en la implementación del Programa de Educación Financiera.	100.00%	0.00%	100.00%	2.00%	8.00%	15.00%

Perspectiva Proceso Interno

Descripción	Pesos	Línea Base	Meta	Ene	Feb	Mar
PI - Proceso Interno	40.00%	0.00%	100.00%	3.29%	6.42%	14.83%
3 - Contribuir a la profundización del sistema financiero.	25.00%	0.00%	100.00%	4.67%	8.67%	16.33%
3.1 - Promover el desarrollo del mercado de capitales.	33.33%	0.00%	100.00%	4.00%	7.00%	20.00%
Grado de Avance en la implementación del proyecto de Nuevo Marco Legal para el Mercado de Valores e Integración de los Mercados Regionales	100.00%	0.00%	100.00%	4.00%	7.00%	20.00%
3.2 - Promover la consolidación del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP).	33.33%	0.00%	100.00%	5.00%	10.00%	14.00%
Grado de Avance en la implementación de la Estrategia para contribuir a la consolidación del SAP que incluya, entre otros, aspectos referidos a inversiones, beneficios y cumplimiento.	100.00%	0.00%	100.00%	5.00%	10.00%	14.00%
3.3 - Apoyar el desarrollo de nuevos canales de acceso a servicios financieros.	33.33%	0.00%	100.00%	5.00%	9.00%	15.00%
Grado de Avance en la implementación del Programa de inclusión financiera.	100.00%	0.00%	100.00%	5.00%	9.00%	15.00%
6 - Promover la ampliación del perímetro de la supervisión.	25.00%	0.00%	100.00%			14.00%
6.1 - Diagnosticar las entidades y áreas no reguladas, a efectos de evaluar la ampliación del perímetro de supervisión.	100.00%	0.00%	100.00%			14.00%
Grado de Avance en la implementación del Estudio para definir áreas y entidades no reguladas de las diferentes industrias y aspectos generadores de riesgo.	100.00%	0.00%	100.00%			14.00%
5 - Promover la adopción de estándares internacionales.	25.00%	0.00%	100.00%	6.50%	13.00%	19.00%
5.1 - Promover la aplicación de estándares en bancos, bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito	50.00%	0.00%	100.00%	13.00%	26.00%	38.00%
Grado de Avance en la elaboración del Diagnóstico para la aplicación de estándares en bancos, bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito.	100.00%	0.00%	100.00%	13.00%	26.00%	38.00%
5.2 - Promover la aplicación de estándares en sociedades de seguros	50.00%	0.00%	100.00%			
Grado de Avance en la elaboración del Diagnóstico para la aplicación de estándares en sociedades de seguros.	100.00%	0.00%	100.00%			
4 - Implementar el enfoque de supervisión con base en riesgos, con criterios de consolidación.	25.00%	0.00%	100.00%	2.00%	4.00%	10.00%
4.1 - Diseñar e implementar la metodología de supervisión con base en riesgos y consolidada.	100.00%	0.00%	100.00%	2.00%	4.00%	10.00%
Grado de Avance en la implementación del Programa de diseño e implementación de la supervisión con base en riesgos y consolidada.	100.00%	0.00%	100.00%	2.00%	4.00%	10.00%

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Descripción	Pesos	Línea Base	Meta	Ene	Feb	Mar
AC - Aprendizaje y Crecimiento	30.00%	0.00%	100.00%	6.50%	12.50%	19.50%
2 - Fortalecer la Institucionalidad de la Superintendencia del Sistema Financiero	100.00%	0.00%	100.00%	6.50%	12.50%	19.50%
2.1 - Fortalecer la Integración, mediante la mejora del clima organizacional.	25.00%	0.00%	100.00%	8.00%	16.00%	24.00%
Grado de Avance en el Plan para mejora del clima organizacional.	100.00%	0.00%	100.00%	8.00%	16.00%	24.00%
2.4 - Integrar las plataformas tecnológicas.	25.00%	0.00%	100.00%	5.00%	9.00%	15.00%
Grado de Avance en la implementación del Plan de migración e integración de los sistemas de información.	100.00%	0.00%	100.00%	5.00%	9.00%	15.00%
2.5 - Definir las funciones y responsabilidades del personal integrado	25.00%	0.00%	100.00%	7.00%	13.00%	19.00%
Grado de Avance en la Definición e Implementación del Plan de Carrera, el Plan de Sucesiones y el Plan de Capacitación Estructurado 2012.	100.00%	0.00%	100.00%	7.00%	13.00%	19.00%
2.6 - Institucionalizar la transparencia y el buen gobierno de la SSF.	25.00%	0.00%	100.00%	6.00%	12.00%	20.00%
Grado de Avance en la Institucionalización de la transparencia y buen gobierno corporativo de la SSF.	100.00%	0.00%	100.00%	6.00%	12.00%	20.00%

8.3 Ejecución de Proyectos Estratégicos 2014

A continuación se presentan la parte correspondiente a 2014, de los planes de acción de los proyectos estratégicos, establecidos en la Planeación Estratégica 2012-2015, y el porcentaje de avance real incluyendo el color de alerta del mismo. Cabe mencionar que la referencia de medición de los proyectos estratégicos es el plan de acción original, aunque haya reprogramaciones o eliminaciones en estos.

1.1. Programa de Educación Financiera de 2014

No.	Actividades	Meses												% de avance			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Ene	Feb	Mar	
	Programa de Educación Financiera 2014														2.00%	8.00%	15.00%
1	Desarrollar las actividades contenidas en el Programa de Educación Financiera														2.00%	8.00%	16.00%
2	Desarrollar conferencias de prensa trimestrales sobre el sistema financiero														5.00%	25.00%	25.00%
3	Elaborar y publicar diez boletines electrónicos sobre temas financieros.															9.00%	19.00%
4	Utilizar la red social Twitter para difundir información de educación financiera.														9.00%	17.00%	25.00%
5	Crear y mantener actualizada la fan page de la SSF en la red social Facebook																
6	Efectuar 25 charlas informativas a centros educativos, entidades gubernamentales, gremiales, etc.															13.00%	25.00%
7	Realizar 40 programas radiales de temas financieros, apoyados con cuñas de radio para fortalecer la educación																
8	Realizar 2 publicaciones orientada a evitar fraudes financieros.																49.00%
9	Publicar 17 columnas informativas en prensa escrita.																
10	Desarrollar Feria de Educación Financiera para niños y jóvenes, en coordinación con el BCR															34.00%	100.00%
11	Desarrollar 1 taller de manejo de medios para personal de apoyo al programa de educación financiera.																
12	Desarrollar 1 taller de fortalecimiento de temas financieros dirigidos a periodistas especializados en las áreas económicas.																
13	Organizar el III Encuentro de Educación Financiera 2014																
14	Elaborar el plan de educación financiera para el el 2015																

2.1. Plan de Mejora de Clima Organizacional

No.	Actividades	Meses												% de avance			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Ene	Feb	Mar	
	Plan para mejora del clima organizacional														8.00%	16.00%	24.00%
1	Elaborar Plan de Acción para la Mejora del Clima Organizacional 2014														34.00%	67.00%	100.00%
2	Implementar el Plan de Mejora del Clima Organizacional 2014																

2.4. Plan de Migración e Integración de los Sistemas de Información.

No.	Actividades	Meses												% de avance			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Ene	Feb	Mar	
	Plan de migración e integración de los sistemas de información														5.00%	9.00%	15.00%
1	Integrar la infraestructura tecnológica														9.00%	17.00%	25.00%
2	Integrar infraestructura ante contingencias en sitio alternativo (Fase 2)														9.00%	17.00%	25.00%
3	Migrar o crear sistemas y bases de datos														6.00%	10.00%	15.00%
4	Migrar sistemas de uso externo (supervisados) a tecnología definida														9.00%	15.00%	19.00%
5	Migrar sistemas de uso interno a tecnología definida														20.00%	51.00%	85.00%
6	Crear soluciones por nuevos requerimientos de las Superintendencias Adjuntas/ Direcciones, requerimientos de Ley o proyectos del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y Otras Instituciones Financieras																
7	Crear modelos de datos para Superintendencia Adjunta del sistema de Pensiones y Superintendencia Adjunta de Valores y Conductas																6.00%
8	Renovar infraestructura tecnológica																11.00%

2.5. Planes de Carrera, Sucesiones y de Capacitación Estructurado.

No.	Actividades	Meses												% de avance			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Ene	Feb	Mar	
	Planes de Carrera, Sucesiones y de Capacitación Estructurado														7.00%	13.00%	19.00%
1	Gestionar Plan de Carrera de la SSF														7.00%	14.00%	19.00%
2	Implementar el Plan de Carrera de la SSF														7.00%	14.00%	19.00%
3	Gestionar la contratación de la empresa que continuará con el desarrollo del Plan de Carrera de la SSF																
4	Gestionar la Implementación del Plan de Carrera de la SSF														9.00%	17.00%	24.00%
5	Gestionar Plan de Sucesiones de la SSF														7.00%	14.00%	19.00%
6	Implementar el Plan de Sucesiones de la SSF														7.00%	14.00%	19.00%
7	Gestionar la contratación de la empresa que continuará con el desarrollo del Plan de Sucesiones de la SSF																
8	Gestionar la Implementación del Plan de Sucesiones de la SSF														9.00%	17.00%	24.00%
9	Gestionar Plan de Capacitación Estructurado														7.00%	13.00%	18.00%
10	Implementar el Plan de Capacitación Estructurado 2014														9.00%	17.00%	24.00%
11	Detectar necesidades de capacitación (DNC) 2015																
12	Diseñar el Plan de Capacitación Estructurado 2015																

2.6. Institucionalización de la Transparencia y del Buen Gobierno Corporativo de la SSF.

No.	Actividades	Meses												% de avance			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Ene	Feb	Mar	
	Institucionalización de la transparencia y buen gobierno corporativo de la SSF														6.00%	12.00%	20.00%
1	Institucionalizar la transparencia en la SSF														7.00%	13.00%	22.00%
2	Revisar y actualizar la estrategia de transparencia, basada en la Ley de Acceso a la Información Pública																
3	Implementar la estrategia de transparencia, basada en la Ley de Acceso a la Información Pública														7.00%	14.00%	23.00%
4	Institucionalizar el Buen Gobierno Corporativo de la SSF																
5	Aprobar el Código de Buen Gobierno de la SSF																
6	Implementar el Código de Buen Gobierno de la SSF																

3.1. Nuevo Marco Legal para el Mercado de Valores e Integración de los Mercados Regionales.

No.	Actividades	Meses												% de avance			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Ene	Feb	Mar	
	Nuevo Marco Legal para el Mercado de Valores e Integración de los Mercados Regionales														4.00%	7.00%	20.00%
1	Definir la estrategia de desarrollo del mercado de valores																25.00%
2	Efectuar el ejercicio de planeación pública-privada para definir la estrategia del mercado de valores																25.00%
3	Elaborar hoja de ruta para implementar estrategia de desarrollo del mercado de valores																25.00%
4	Implementar Ley de Fondos de Inversión																10.00%
5	Efectuar integración de los mercados regionales														9.00%	17.00%	25.00%

3.2. Estrategia para contribuir a la Consolidación del SAP que incluya, entre otros, Aspectos referidos a Inversiones, Beneficios y Cumplimiento.

No.	Actividades	Meses												% de avance			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Ene	Feb	Mar	
	Estrategia para contribuir a la consolidación del SAP que incluya, entre otros, aspectos referidos a inversiones, beneficios y cumplimiento														5.00%	10.00%	14.00%
1	Lanzar e implementar el Sistema de Elaboración de Planillas Previsionales														9.00%	17.00%	25.00%
2	Divulgar los resultados del Diagnóstico del Sistema de Pensiones de El Salvador																

3.3. Programa de Inclusión Financiera.

No.	Actividades	Meses												% de avance			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Ene	Feb	Mar	
	Programa de Inclusión Financiera														5.00%	9.00%	15.00%
1	Contribuir a definir la estrategia nacional de inclusión financiera														9.00%	17.00%	25.00%
2	Definir y gestionar la estrategia de protección al usuario de nuevos canales financieros																10.00%
3	Contribuir a la definición de indicadores de inclusión financiera														9.00%	17.00%	25.00%
4	Contribuir a la promoción de la expansión de servicios financieros																
5	Promover nuevos mecanismos de Inclusión Financiera (Identificar nuevos productos financieros dentro del esquema de inclusión financiera).																
6	Elaborar proyectos y reformas de Norma (relacionados con la inclusión financiera)																
7	Elaborar Proyecto de Norma de Microseguro																

4.1. Programa de Diseño e Implementación de la Supervisión con Base en Riesgos y Consolidada.

No.	Actividades	Meses												% de avance			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Ene	Feb	Mar	
	Programa de diseño e implementación de la supervisión en base a riesgo y consolidada														2.00%	4.00%	10.00%
1	Definir y actualizar el Marco General de Supervisión																
2	Gestionar funcionamiento del Comité de Clasificación																32.00%
4	Coordinar la creación del Comité de Clasificación																100.00%
5	Realizar ejercicios pilotos de funcionamiento del Comité de Clasificación																
6	Desarrollar el programa de pilotos asistidos de supervisión basada en riesgo (bancos privados, estatales y cooperativos)														25.00%	50.00%	75.00%
7	Desarrollar el programa de pilotos asistidos de supervisión basada en riesgo (Valores)																49.00%
8	Desarrollar y entrenar en el manual de supervisión con base a riesgos																
9	Desarrollar el manual de supervisión con base a riesgos																
10	Entrenar en el manual de supervisión con base a riesgos																
11	Aplicar la metodología de supervisión con base a riesgo (bancos comerciales y estatales) (1ra parte)																
12	Efectuar Visita de Inspección al Banco Citibank de El Salvador, S.A.																
13	Efectuar Visita de Inspección a Scotiabank El Salvador, S.A.																
14	Efectuar Prueba Piloto para la Aplicación del Manual de Supervisión Basada en Riesgos Scotia Seguros, S.A.																
15	Efectuar Prueba Piloto para la Aplicación del Manual de Supervisión Basada en Riesgos en Aseguradora Agrícola Comercial, S.A.																
16	Aplicar metodología a visita de Inspección al Banco Hipotecario, S.A.																
17	Revisar metodología de Supervisión con Base en Riesgos y el proceso																
18	Completar la definición de perfiles de riesgos de las Sociedades Aseguradoras. (Seguros)																

5.1. Diagnóstico para la Aplicación de Estándares en Bancos, Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.

No.	Actividades	Meses												% de avance				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Ene	Feb	Mar		
	Diagnóstico para la aplicación de estándares en Bancos, Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito															13.00%	26.00%	38.00%
1	Implementar hoja de ruta de implementación de estándares de Basilea en Entidades bancarias															13.00%	26.00%	38.00%
2	Desarrollar parámetros de medición de impactos en los diferentes riesgos															34.00%	67.00%	100.00%
3	Desarrollar parámetros de medición de impactos en riesgo de crédito															34.00%	67.00%	100.00%
4	Desarrollar parámetros de medición de impactos en riesgo de mercado															34.00%	67.00%	100.00%
5	Desarrollar parámetros de medición de impactos en riesgo Operacional															34.00%	67.00%	100.00%
6	Presentar y discutir los parámetros de medición de impactos para aprobación SSF-BCR																	
7	Presentar y discutir los parámetros de medición de impactos en riesgo de crédito para aprobación SSF-BCR																	
8	Presentar y discutir los parámetros de medición de impactos en riesgo de mercado para aprobación SSF-BCR																	
9	Presentar y discutir los parámetros de medición de impactos en riesgo operacional para aprobación SSF-BCR																	
10	Elaborar guía definitiva de parámetros para los diferentes riesgos																	
11	Elaborar guía definitiva de parámetros para riesgo de crédito																	
12	Elaborar guía definitiva de parámetros para riesgo de mercado																	
13	Elaborar guía definitiva de parámetros para riesgo operacional																	
14	Requerir a las Industrias los impactos de los diferentes riesgos																	
15	Evaluar componentes y requerimientos de capital Basilea II y III																	
16	Iniciar la evaluación de requerimientos de liquidez por Basilea III																	
16	Analizar el método estándar alternativo para riesgo operacional																	

5.2. Diagnóstico para la aplicación de estándares en sociedades de seguros.

No.	Actividades	Meses												% de avance				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Ene	Feb	Mar		
	Diagnostico para la aplicación de estándares en Sociedades de Seguros																	
1	Elaborar exposición de motivos para modificaciones legales y regulatorias, tendientes a aplicar estándares en sociedades de seguro																	
2	Elaborar propuestas de reformas legales y regulatorias, tendientes a aplicar estándares en sociedades de seguro.																	
3	Discutir recomendaciones de acción con la industria																	

6.1. Estudio para definir Áreas y Entidades no Reguladas de las Diferentes Industrias y Aspectos Generadores de Riesgo.

No.	Actividades	Meses												% de avance				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Ene	Feb	Mar		
	Estudio para definir áreas y entidades no reguladas de las diferentes industrias y aspectos generadores de riesgo																	14.00%
1	Definir el nuevo perímetro y mecanismos de supervisión para nuevos supervisados																	14.00%
2	Implementar la Ley de Supervisión Financiera de Cooperativas de Ahorro y Crédito Cerradas y Sociedades que otorgan Crédito																	
3	Lanzar la herramienta en línea para incorporación a la supervisión de entidades microfinancieras no reguladas																	100.00%

7.1. Mejora de la Información generada para la Red de Seguridad Financiera.

No.	Actividades	Meses												% de avance				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Ene	Feb	Mar		
	Mejora de la información generada para la red de seguridad financiera																	6.00%
1	Definir herramientas operativas sobre resolución bancaria																	6.00%
2	Gestionar aprobación del manual de resolución bancaria (proceso de resolución bancaria)																	
3	Elaborar guía de actuación conjunta																	100.00%
4	Gestionar la capacitación sobre manual de resolución bancaria (4 días)																	
5	Actualizar manual de comunicación en tiempo de crisis																	
6	Desarrollar una guía de resolución regional y ejercicio de simulación de crisis																	
7	Implementar recomendaciones planteadas por la consultoría de resolución bancaria (estructura organizativa y protección funcionarios)																	
8	Desarrollar metodologías para pruebas de estrés																	17.00%
9	Definir herramientas legales para enfrentar crisis sistémica																	5.00%
10	Contribuir en la elaboración de la ley del IGD (Incluye promover reformas para mejorar resolución bancaria)																	
11	Promover reformas para el proyecto de ley del Comité de Estabilidad Financiera																	9.00%

8.4 Cuadros de Mando de Área Organizativa 2014

Únidad de Comunicación y Relaciones Institucionales (Superintendente)

Descripción	Pesos	U.M.	Línea Base	Meta	Ene	Feb	Mar
índice de Área Organizativa		%	0.00%	100.00%	2.00%	8.00%	15.00%
1.1 Fortalecer la comprensión de los usuarios sobre los beneficios, costos y riesgos de los servicios financieros, para la toma de decisiones.	100.00%	%	0.00%	100.00%	2.00%	8.00%	15.00%
Grado de Avance en la implementación del Programa de Educación Financiera.	100.00%	%	0.00%	100.00%	2.00%	8.00%	15.00%

Superintendencia Adjunta de Bancos, Aseguradoras y Otras Entidades Financieras

Descripción	Pesos	U.M.	Línea Base	Meta	Ene	Feb	Mar
índice de Área Organizativa	100.00%	%	0.00%	100.00%			7.00%
5.2 Promover la aplicación de estándares en sociedades de seguros	50.00%	%	0.00%	100.00%			
Grado de Avance en la elaboración del Diagnóstico para la aplicación de estándares en sociedades de seguros.	100.00%	%	0.00%	100.00%			
6.1 Diagnosticar las entidades y áreas no reguladas, a efectos de evaluar la ampliación del perímetro de supervisión.	50.00%	%	0.00%	100.00%			14.00%
Grado de Avance en la implementación del Estudio para definir áreas y entidades no reguladas de las diferentes industrias y aspectos generadores de riesgo.	100.00%	%	0.00%	100.00%			14.00%

Superintendencia Adjunta de Pensiones

Descripción	Pesos	U.M.	Línea Base	Meta	Ene	Feb	Mar
índice de Área Organizativa	100.00%	%	0.00%	100.00%	5.00%	10.00%	14.00%
3.2 Promover la consolidación del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP).	100.00%	%	0.00%	100.00%	5.00%	10.00%	14.00%
Grado de Avance en la implementación de la Estrategia para contribuir a la consolidación del SAP que incluya, entre otros, aspectos referidos a inversiones, beneficios y cumplimiento.	100.00%	%	0.00%	100.00%	5.00%	10.00%	14.00%

Dirección de Asuntos Jurídicos

Descripción	Pesos	U.M.	Línea Base	Meta	Ene	Feb	Mar
índice de Área Organizativa	100.00%	%	0.00%	100.00%	6.00%	12.00%	20.00%
2.6 Institucionalizar la transparencia y el buen gobierno de la SSF.	100.00%	%	0.00%	100.00%	6.00%	12.00%	20.00%
Grado de Avance en la Institucionalización de la transparencia y del buen gobierno corporativo de la SSF.	100.00%	%	0.00%	100.00%	6.00%	12.00%	20.00%

Dirección de Estudios y Metodologías

Descripción	Pesos	U.M.	Línea Base	Meta	Ene	Feb	Mar
índice de Área Organizativa	100.00%	%	0.00%	100.00%	6.00%	11.60%	21.40%
3.1 Promover el desarrollo del mercado de capitales.	20.00%	%	0.00%	100.00%	4.00%	7.00%	20.00%
Grado de Avance en la implementación del proyecto de Nuevo Marco Legal para el Mercado de Valores e Integración de los Mercados Regionales.	100.00%	%	0.00%	100.00%	4.00%	7.00%	20.00%
3.3 Apoyar el desarrollo de nuevos canales de acceso a servicios financieros.	20.00%	%	0.00%	100.00%	5.00%	9.00%	15.00%
Grado de Avance en la implementación del Programa de inclusión financiera.	100.00%	%	0.00%	100.00%	5.00%	9.00%	15.00%
5.1 Promover la aplicación de estándares en bancos, bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito	20.00%	%	0.00%	100.00%	13.00%	26.00%	38.00%
Grado de Avance en la elaboración del Diagnóstico para la aplicación de estándares en bancos, bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito.	100.00%	%	0.00%	100.00%	13.00%	26.00%	38.00%
4.1 Diseñar e implementar la metodología de supervisión con base en riesgos y consolidada.	20.00%	%	0.00%	100.00%	2.00%	4.00%	10.00%
Grado de Avance en la implementación del Programa de diseño e implementación de la supervisión con base en riesgos y consolidada.	100.00%	%	0.00%	100.00%	2.00%	4.00%	10.00%
7.1 Desarrollar sistemas de monitoreo para mejorar la información y el análisis del sistema financiero.	20.00%	%	0.00%	100.00%	6.00%	12.00%	24.00%
Grado de Avance en la Mejora de la información generada para la red de seguridad financiera.	100.00%	%	0.00%	100.00%	6.00%	12.00%	24.00%

Dirección de Administración

Descripción	Pesos	U.M.	Línea Base	Meta	Ene	Feb	Mar
índice de Área Organizativa	100.00%	%	0.00%	100.00%	7.50%	14.50%	21.50%
2.1 Fortalecer la Integración, mediante la mejora del clima organizacional.	50.00%	%	0.00%	100.00%	8.00%	16.00%	24.00%
Grado de Avance en el Plan para mejora del clima organizacional.	100.00%	%	0.00%	100.00%	8.00%	16.00%	24.00%
2.5 Definir las funciones y responsabilidades del personal integrado	50.00%	%	0.00%	100.00%	7.00%	13.00%	19.00%
Grado de Avance en la Definición e Implementación del Plan de Carrera, el Plan de Sucesiones y el Plan de Capacitación Estructurado 2012.	100.00%	%	0.00%	100.00%	7.00%	13.00%	19.00%

Dirección de Informática

Descripción	Pesos	U.M.	Línea Base	Meta	Ene	Feb	Mar
índice de Área Organizativa		%	0.00%	100.00%	5.00%	9.00%	15.00%
2.4 Integrar las plataformas tecnológicas.	100.00%	%	0.00%	100.00%	5.00%	9.00%	15.00%
Grado de Avance en la implementación del Plan de migración e integración de los sistemas de información.	100.00%	%	0.00%	100.00%	5.00%	9.00%	15.00%