



**INFORME DE EJECUCIÓN ESTRATÉGICA
INSTITUCIONAL**
Cuarto trimestre de 2013

Departamento de Metodologías y Gestión de Calidad
Dirección de Estudios y Metodologías
San Salvador, El Salvador, Enero 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	4
5.1	PERSPECTIVA DE USUARIOS	4
5.2	PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO.....	5
5.3	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	5
6	RESULTADOS DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS	5
7	CONCLUSIONES	14

1 INTRODUCCIÓN

Como es conocido a partir del 2 de agosto de 2011 se creó la Superintendencia del Sistema Financiero, por lo cual fue necesario definirle el rumbo a seguir como nuevo ente integrado. En tal sentido se definió el Plan Estratégico 2012-2015. En este ejercicio de planeación se estableció una nueva filosofía institucional, estrategia y proyectos estratégicos, los cuales serán ejecutados entre el año 2012 y 2015.

Tomando como referencia lo anterior, en esta oportunidad se presenta el informe de los resultados obtenidos de la ejecución estratégica de la SSF correspondiente a enero-diciembre de 2013, utilizando como herramientas de gestión el Cuadro de Mando Integral y los Cuadros de Mando de Área Organizativa.

En las secciones se presenta dichos 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, son presentados los resultados de forma macro de la ejecución estratégica, en el apartado 5 los resultados a nivel de perspectiva y objetivo estratégico, y en la parte 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.

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 en 2013 (a diciembre) una ejecución de **90.78%** (ver Gráfico 1), con un comportamiento ascendente. La meta a alcanzar era 100.00% en diciembre 2013.

Para este año se definieron 16 indicadores de desempeño (KPI), correspondiendo cada uno de estos al grado de avance de los proyectos estratégicos a ejecutarse durante este año. A diciembre, 8 KPI finalizaron con alerta verde¹, es decir que alcanzaron su meta en 2013, y 8 en color amarillo², es decir, con avances importantes pero no lograron alcanzar la meta.

La figura 1, presenta el mapa estratégico de la Institución a diciembre 2013, donde se muestran todos los objetivos estratégicos definidos, la ponderación que tienen con respecto a la perspectiva en la cual se han



¹ La **alerta verde** indica que el valor actual o valor actual porcentual (índice) es igual a la meta.

² La **alerta amarilla** indica que el valor actual o valor actual porcentual (índice) es igual o superior a la línea base e inferior a la meta.

clasificado y los resultados obtenidos, medidos en porcentaje de ejecución.

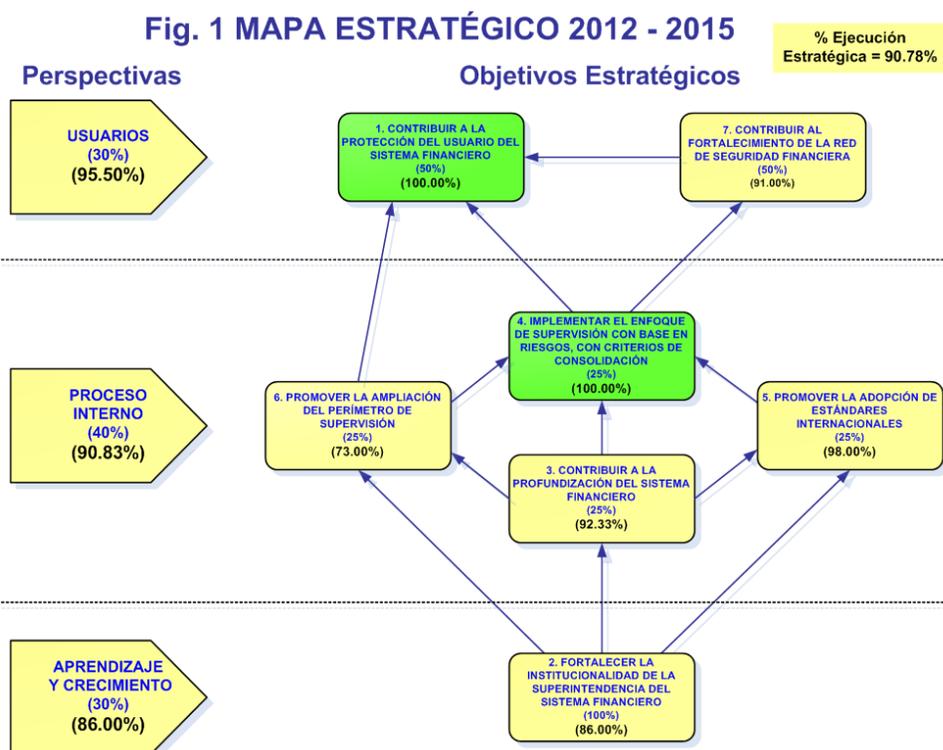


Figura 1. Mapa Estratégico Institucional a diciembre 2013

Como puede verse en la figura 1, todos los objetivos estratégicos tuvieron avances significativos en el 2013, los únicos que lograron una ejecución del 100% fueron “Contribuir a la Protección del Usuario del Sistema Financiero” y “Implementar el enfoque de Supervisión con base en Riesgos y con Criterios de Consolidación”. Para mayores detalles véase los anexos 1, 2 y 4.

5 RESULTADOS DE EJECUCIÓN POR PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

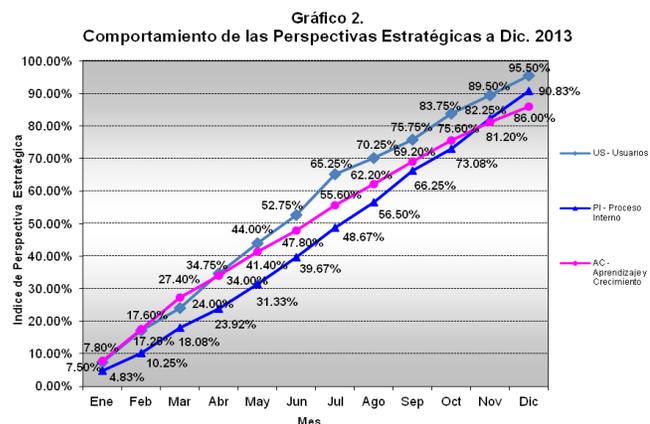
El comportamiento de las perspectivas depende del inicio y finalización planificados, de los objetivos y proyectos estratégicos que las componen. En 2013 la perspectiva que presentó mayor avance en su ejecución fue la de Usuarios, con un índice de **95.50%**. La meta proyectada es que las tres perspectivas alcancen un índice de 100.00% a diciembre.

En el gráfico 2, se muestran las perspectivas estratégicas y el comportamiento que siguieron durante el año 2013.

5.1 Perspectiva de Usuarios

La perspectiva estratégica US-Usuarios alcanzó en 2013 un índice de **95.50%**. Este valor se debe al cumplimiento alcanzado en los objetivos estratégicos que componen a la perspectiva, tal como es descrito a continuación:

El objetivo estratégico “Contribuir al fortalecimiento de la red de seguridad financiera”, logró un índice de **91.00%**, 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 **100.0%** (alerta verde), ya que logró un índice de **100.00%** en la implementación del Programa de Educación Financiera y en el proyecto de Descentralización de los servicios a los usuarios del sistema financiero.

5.2 Perspectiva de Proceso Interno

Esta perspectiva finalizó 2013 con un índice de **90.83%**. Este valor se debe al cumplimiento alcanzado en los objetivos estratégicos que componen a la perspectiva, tal como es descrito a continuación:

El objetivo estratégico “Contribuir a la profundización del sistema financiero” obtuvo un índice de **92.33%**, ya que alcanzó **77.00%** de grado de avance en la implementación del proyecto de Nuevo Marco Legal para el Mercado de Valores e Integración de los Mercados Regionales, y **100.00%** en los proyectos llamados “Estrategia para contribuir a la consolidación del SAP que incluya, entre otros, aspectos referidos a inversiones, beneficios y cumplimiento” y “Programa de Inclusión Financiera”.

El objetivo de “Promover la ampliación del perímetro de la supervisión”, obtuvo un índice de **73.00%**, 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 llamado “Promover la adopción de estándares internacionales” finalizó 2013 con índice de **98.00%**, debido al **100.00%** alcanzado tanto en la elaboración del Diagnóstico para la aplicación de estándares en bancos, bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito, como en el Diagnóstico para la aplicación de estándares en sociedades de seguros; y al **94.00%** en la elaboración del Diagnóstico para la aplicación de estándares en el mercado de valores.

El objetivo estratégico “Implementar el enfoque de supervisión con base en riesgos, con criterios de consolidación” obtuvo en 2013 un índice de **100.00%** (alerta verde), ya que obtuvo el mismo valor en 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 esta conformada por el objetivo estratégico llamado “Fortalecer la Institucionalidad de la Superintendencia del Sistema Financiero”, y en 2013 esta Institución obtuvo un índice de **86.00%**. Este valor se debe al grado de avance obtenido por los seis proyectos que conforman el objetivo: **88.00%** en el Plan para Mejora del Clima Organizacional; **100.00%** en la Definición e Implementación de los Principales Procesos bajo Enfoque Integrado; **76.00%** en la implementación del Plan de Migración e Integración de los Sistemas de Información; **68.00%** en la Definición e Implementación del Plan de Carrera, el Plan de Sucesiones y el Plan de Capacitación Estructurado 2013; y **98.00%** 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 de 2013, en el anexo 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. También se presenta para cada proyecto, los logros obtenidos y los cambios sufridos en los mismos cuando sea pertinente.

Tabla No. 1

	Proyecto	Responsable	Inicio	Fin	A Diciembre 2013		
					Real	Meta	% Ejec
1.1	Programa de Educación Financiera de 2013	Coordinador de Comunicación y Relaciones Institucionales	Ene.	Dic.	100.00%	100.00%	100.00%
1.2	Descentralización de los Servicios a los Usuarios del Sistema Financiero	Jefe de Atención al Usuario	Ene.	Jul.	100.00%	100.00%	100.00%
2.1	Plan de Mejora de Clima Organizacional	Jefe de Gestión Humana y Organizacional	Ene.	Dic.	88.00%	100.00%	88.00%
2.2	Definición e Implementación de los Principales Procesos bajo Enfoque Integrado.	Jefe de Metodologías y Gestión de Calidad	Ene.	Dic.	100.00%	100.00%	100.00%
2.4	Plan de Migración e Integración de los Sistemas de Información.	Director de Informática	Ene.	Dic.	76.00%	100.00%	76.00%
2.5	Planes de Carrera, Sucesiones y de Capacitación Estructurado.	Director de Administración	Ene.	Dic.	68.00%	100.00%	68.00%
2.6	Institucionalización de la Transparencia y del Buen Gobierno Corporativo de la SSF.	Jefe de la Oficina de Información y Respuesta	Ene.	Dic.	98.00%	100.00%	98.00%
3.1	Nuevo Marco Legal para el Mercado de Valores e Integración de los Mercados Regionales.	Superintendente Adjunto de Valores	Ene.	Dic.	77.00%	100.00%	77.00%
3.2	Estrategia para contribuir a la Consolidación del SAP que incluya, entre otros, aspectos referidos a Inversiones, Beneficios y Cumplimiento.	Superintendente Adjunto de Pensiones	Ene.	Dic.	100.00%	100.00%	100.00%
3.3	Programa de Inclusión Financiera.	Jefe de Marco Regulatorio	Mar.	Dic.	100.00%	100.00%	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.	100.00%	100.00%	100.00%
5.1	Diagnóstico para la Aplicación de Estándares en Bancos, Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.	Coordinador de Análisis y Estudios	Ene.	Dic.	100.00%	100.00%	100.00%
5.2	Diagnóstico para la Aplicación de Estándares en Sociedades de Seguros.	Intendente de Seguros	Feb.	Dic.	100.00%	100.00%	100.00%
5.3	Diagnóstico para la Aplicación de Estándares en el Mercado de Valores.	Superintendente Adjunto de Valores	Ene.	Dic.	94.00%	100.00%	94.00%
6.1	Estudio para definir Áreas y Entidades no Reguladas de las Diferentes Industrias y Aspectos Generadores de Riesgo.	Jefe de Desarrollo Regulatorio	Ene.	Dic.	73.00%	100.00%	73.00%
7.1	Mejora de la Información Generada para la Red de Seguridad Financiera.	Jefe de Análisis y Estudios	Ene.	Dic.	91.00%	100.00%	91.00%

1.1. Programa de Educación Financiera de 2013.

El Programa de Educación Financiera 2013, finalizó su implementación desarrollando las siguientes actividades: (a) La incorporación de mejoras al suplemento mensual de tasas comisiones y recargos, (b) el desarrollo de cuatro conferencias de prensa para informar del comportamiento del sistema financiero; (c) la elaboración y publicación de seis boletines electrónicos sobre temas financieros; (d) la utilización de la red social Twitter para difundir información de educación financiera; (e) la realización de 20 charlas informativas a entidades gubernamentales, centros educativos, entre otros. (f) la realización de 31 programas radiales de temas financieros, apoyados con cuñas de radio y spots de televisión para fortalecer la educación financiera (g) la elaboración de dos publicaciones orientadas a evitar fraudes financieros (periódicos, sitio web, correo electrónico, etc.); (h) la organización de Feria de Educación Financiera para niños y jóvenes, en coordinación con el BCR; (i) el desarrollo de taller de manejo de medios para personal de apoyo al Programa; (j) el desarrollo de taller de fortalecimiento de temas financieros dirigidos a periodistas especializados en las áreas económicas, con el fin de proporcionarles las herramientas para que se conviertan en multiplicadores de información financiera; (k) la creación y actualización periódica de sección especializada en educación financiera en el sitio web institucional; (l) la publicación banner institucional en la página principal de un sitio Web de medios de comunicación nacionales, con mensajes educativos y promoción de la Oficina de Atención a Usuarios, (m) publicación

de 13 columnas informativas en prensa escrita, y (n) la organización del II Encuentro de Educación Financiera 2013, para 250 personas.

De igual manera finalizó el plan de acción estructurado de educación financiera para la creación de una cultura financiera permanente en los salvadoreños, y el Plan del Programa de Educación Financiera para 2014.

Durante el periodo, se inició fuera de las fechas planificadas las siguientes actividades: (a) la realización de los programas radiales de temas financieros, apoyados con cuñas de radio y spots de televisión para fortalecer la educación financiera; (b) el desarrollo del taller de manejo de medios para personal de apoyo al Programa; (c) la ubicación del banner institucional en la página principal de un sitio web de medios de comunicación nacionales, con mensajes educativos y promoción de la Oficina de Atención a Usuarios; dado que el presupuesto institucional 2013 fue aprobado en la segunda quincena de marzo y no había disponibilidad de fondos para la contratación de los servicios. También, el desarrollo del taller de fortalecimiento de temas financieros dirigidos a periodistas especializados en las áreas económicas, con el fin de proporcionarles las herramientas para que se conviertan en multiplicadores de información financiera, ya que durante el segundo trimestre, la Institución se vio expuesta a ataques mediáticos por algunos temas relacionados a las industrias supervisadas.

Este proyecto obtuvo un avance en 2013 de **100.00%** alcanzado la meta planificada, en consecuencia obtuvo **100.00%** de ejecución.

1.2. Descentralización de los Servicios a los Usuarios del Sistema Financiero.

El proyecto de Descentralización de los servicios a los usuarios del sistema financiero se replanteó en su totalidad respecto al proyecto de 2012, ya que no se ubicaran oficinas permanentes de atención al usuario, sino que se hará a través de la instalación de cabinas móviles.

En julio de 2013 se finalizó el proyecto. Dicho proyecto incluía el diseño de la propuesta para implementar oficina móvil que prestará los servicios de atención a los usuarios del sistema financiero, la definición de su presupuesto y aspectos logísticos tales como la programación de las visitas. Se estableció y aprobó el proyecto, que incluía el contacto con las Alcaldías de Santa Ana y San Miguel, para solicitar permisos de instalación de una cabina móvil en cada una de ellas, y el diseño de la distribución y logística de oficina móvil. Se difundió interna y externamente el proyecto, y se ejecutaron las pruebas piloto de las oficinas móviles en Santa Ana y San Miguel, finalizándose los resultados de las mismas.

Este proyecto alcanzó su meta de 2013 con un avance y una ejecución de **100.00%**.

2.1. Plan de Mejora de Clima Organizacional.

En el año 2013 se efectuó la medición de clima organización del año 2012, obteniendo un puntaje de 7.6 considerando el resultado muy satisfactorio. También se elaboró el plan de acción para la mejora del clima organizacional 2013, que fue autorizado por el Superintendente. Este plan se implementó, y dentro de las acciones desarrolladas podemos mencionar: (a) homenaje a los cumpleaños, (b) preparación de los TDR'S de la obra de teatro para buscar soluciones creativas a factores de mejora como la comunicación, (c) implementación de una estrategia de comunicación a través de mensajes impresos en señales de tránsito, para fomentar los valores institucionales y abordar factores que reflejaron aspectos de mejora en el estudio de clima organizacional, y (d) el desarrollo en el mes de noviembre de la actividad Institucional, "Conquistando la Montaña".

En 2013 este proyecto obtuvo un **88.00%** de avance, logrando el mismo valor en su ejecución, ya que eliminó del proyecto la medición del Clima Organizacional 2013, debido a que es recomendable realizarla cada dos años, para que los impactos de los programas y acciones implementadas se puedan percibir después de un periodo promedio de 18 meses.

2.2. Definición e Implementación de los Principales Procesos bajo Enfoque Integrado.

En el año 2013 se finalizó la documentación de los principales procesos institucionales, de los cuales 6 son estratégicos, 21 misionales y 47 de apoyo, los cuales conforman la primera versión del manual de proceso de la SSF. Fueron presentados los procesos documentados e integrados, a los gestores de proceso para su revisión y aprobación, de los cuales a la fecha se tienen firmados 73 procesos y 1 que se revisará más a detalle para realizar cambios importantes en el mismo.

Se difundieron los procesos aprobados, presentando el mapa de procesos, los procesos relacionados a cada unidad organizativa, la ubicación de los mismos en el portal interno y en el directorio público de la SSF, motivando también a la revisión detallada de los mismos para la mejora continua, para lo cual fue creado un buzón electrónico procesos@ssf.gob.sv para comunicar todo lo relacionado a procesos. Producto de esa difusión se están ejecutando, ya que son consultados en el portal interno y en el directorio público de la SSF creado para tal efecto.

En cuanto a la evaluación de los procesos, se han recopilado mejoras a los procesos y factores de riesgo nuevos producto del proceso de levantamiento y documentación, se ha realizado la revisión de las matrices de riesgos principales y la mejora del proceso, a la fecha se han implementado mejoras en los procesos de autorizaciones y registros, a través del procedimiento de Intermediarios de Seguros y en los procesos Gestión de Capacitación Externa, Gestión de Capacitación Local y Elaboración del Plan Anual de Capacitación.

Este proyecto alcanzó su meta de 2013 con un avance y una ejecución de **100.00%**.

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

En relación a la integración de la infraestructura tecnológica, se finalizó la migración y estandarización de las configuraciones de la infraestructura de seguridad informática y se continuó con la integración de la infraestructura ante contingencias en el sitio alterno.

Con respecto a la migración o creación de sistemas y bases de datos, se obtuvieron los siguientes resultados: (a) en el análisis de sistemas y bases de datos a migrar, se adecuó el sistema de Registro Público de Administradores de tal forma que la Intendencia de Pensiones pueda llevar control de los Administradores de AFP's que no generan asiento registral; (b) en la migración de sistemas de uso externo (supervisados) a tecnología definida, se desarrollaron el sistema para recepción y validación de informes diarios enviados por las AFP, el validador - receptor para Gestión del Riesgo de Liquidez (NRP-05), el VARE para Puntos de Servicio de las Entidades de Depósito (NPB4-45) y el validador - receptor de denuncias recibidas por supervisados; (c) en la migración de sistemas de uso interno a tecnología definida, se finalizó la implementación del sistema de Activo Fijo ex SV que sustituirá al usado por la ex SSF; (d) en la creación de 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 (CCSBSO), se automatizaron informes que se enviarán al Consejo Centroamericano de Superintendentes Bancarios (CCSBSO); y (e) en la creación de modelos de datos para Superintendencia Adjunta del Sistema de Pensiones y Superintendencia Adjunta de Valores, se evaluó la factibilidad de desarrollo en el 2013 de nuevos modelos de datos y se desarrolló la Consulta o Cubo de Activos Extraordinarios.

También se finalizó la renovación de infraestructura tecnológica planificada para 2013, en la cual se concluyó la migración de la plataforma virtual IBM de VMware 3.5 a vSphere 4.1, la renovación del servidor Sybase en el Sitio Alterno, la instalación de la infraestructura de la nueva red inalámbrica institucional, la adquisición y distribución de las nuevas computadoras personales y la renovación de los servidores de Lasefiche Sitio Central y de correo electrónico Sitio Alterno.

Este proyecto obtuvo en 2013 un avance y una ejecución de **76.00%** respecto la meta planificada de 100.00%. Este resultado se debe a la eliminación de siete tareas del plan de acción del proyecto: (a) desarrollo de un modelo integral que permita realizar valuaciones actuariales del Sistema de Ahorro para Pensiones, (b) Desarrollo de Validador - Receptor Contable Estadístico del Mercado de Valores; (c) desarrollo de segunda fase de adecuaciones al sistema de Activo Fijo Institucional; (d) desarrollo de interfaces web al sistema de Control de Solicitudes de Invalidez; (e) adición de controles en sistema de Comercializadores Masivos de Pólizas de Seguros, para Intendencia de Seguros; (f) apoyo a la Superintendencia Adjunta de Pensiones en definir requerimientos para cubo de Mora Previsional; y (g) apoyo en la definición para modelos de análisis o reporte de la información contable del mercado de valores.

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

El proyecto está compuesto por tres productos, el Plan de Carrera, el de Sucesiones y el de Capacitación Estructurado. En 2013 se alcanzó un avance de 67.00%, 50.00% y 100.00% respectivamente.

Tanto en la implementación del Plan de Carrera como en la del Plan de Sucesiones se diseñaron y gestionaron acciones específicas para el personal considerado en los mismos. En agosto se contrató una consultoría, para desarrollar el programa de habilidades gerenciales para personal clave con potencial, incorporado al plan de carrera y sucesiones de la Institución, iniciándose en el mes de septiembre de 2013, con una participación de 48 personas. El contenido del programa comprende el desarrollo de habilidades gerenciales de éxito personal, para fortalecer las competencias conductuales y gerenciales del personal identificado. Se eliminó del plan de acción del proyecto, el desarrollo del coaching para competencias gerenciales, tendiente a implementar el Plan de Carrera y el Plan de Sucesiones, por fallecimiento de la persona que se había asignado.

En cuanto a la gestión del Plan de Capacitación Estructurado 2013, se implementó de acuerdo a lo planificado, las necesidades de capacitación (DNC) 2014, el diseño el Plan de Capacitación Estructurado 2014 y se definió la Política de Capacitación Institucional. En la implementación del plan se desarrollaron eventos de capacitación local y externa, priorizando las nuevas tendencias y enfoques de supervisión de las diferentes industrias, con énfasis en cursos y seminarios a las áreas técnicas previamente autorizadas por la dirección superior; y se han fortalecido las competencias del personal, con conocimientos técnicos, administrativos y conductuales.

Este proyecto obtuvo en un avance y una ejecución de **68.00%** contra un 100.00% esperado. El resultado se debe a la supresión de la actividad anteriormente descrita.

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, la Oficina de Información y Respuesta (OIR) revisó y actualizó la estrategia de transparencia, en la cual se acordó con la Subsecretaría de Transparencia, actualizar los componentes de transparencia y trabajar en una versión actualizada de los mismos. Asimismo, fue diseñado un nuevo portal denominado "Gobierno Abierto" para publicar la información oficiosa, lo cual requirió la migración de datos desde el sitio anterior hacia el nuevo portal.

Además, continuó ejecutándose la implementación de la estrategia de transparencia, basada en la Ley de Acceso a la Información Pública. En este ámbito, se realizaron acciones tales como: gestionar oportunamente solicitudes de información de usuarios, administrar el portal de transparencia, publicar información oficiosa en el mismo y en la página web institucional, además de elaborar los informes para el Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP) solicitados por la Ley de Acceso a la Información Pública.

De igual manera y en relación a la institucionalización del Buen Gobierno en la SSF, se efectuaron correcciones a propuesta de Código de Buen Gobierno Corporativo de la SSF en conjunto con la Comisión de Ética institucional; asimismo, la propuesta corregida fue presentada al Despacho por parte del Oficial de Información. En cuanto a la implementación del Código de Buen Gobierno de la SSF, se planearon actividades para la divulgación del Código de Buen Gobierno Corporativo (presentaciones, difusión por correo electrónico), pero no se recibió retroalimentación del proyecto por lo cual fue trasladada esta actividad para 2014.

En 2013 este proyecto logró un grado de avance y ejecución del 98.00%, respecto a la meta establecida de 100.00%.

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

En cuanto al establecimiento de un nuevo marco legal para el mercado de valores, se finalizó apoyo en definición de la integración de los mercados de valores de El Salvador, Costa Rica y Panamá, y en la promoción de la adopción de estándares internacionales en materia de operadores bursátiles, compensación y liquidación y ofertas públicas; se finalizó la consulta de los planes de acción con la industria y en la definición final de las hojas de ruta del programa del Bien Público Regional (BPR) por parte de la SSF. Sin embargo, el apoyo brindado a ésta actividad estratégica, ha quedado suspendida por parte del Banco Mundial, dado que el consultor encargado se retiró de dicha entidad y por el período en que sucedió nadie más pudo retomarlo.

En cuanto a la integración de los mercados regionales, se ha hecho un análisis jurídico sobre la factibilidad de dicho apoyo en el cual se concluye que es viable el mecanismo planteado por la Bolsa de Valores de El Salvador (BVES), para iniciar el proceso de integración de las Bolsas de Panamá y El Salvador, a través del mecanismo de corresponsalía. El Superintendente Adjunto de Valores mantuvo un

diálogo permanente con la BVES para apoyar las conversaciones que ellos sostuvieron con sus colegas de Panamá. Está en proceso de aprobación en la Asamblea Legislativa, una reforma a la Ley del Mercado de Valores relativa a los operadores remotos con lo que se estaría facilitando la integración de mercados regionales.

Este proyecto obtuvo en 2013 un avance y ejecución del **77.00%** contra un avance planificado de 100.00%. Esto debido a que existe atraso en la definición del proyecto regional mencionado anteriormente, además, se ha atrasado la actividad referida al apoyo en la implementación de la integración de mercados de El Salvador y Panamá.

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

Para promover acciones relacionadas a la evasión y mora previsional, se finalizó la gestión para la obtención de la información relacionada a la declaración de planillas previsionales y de salud, a fin de realizar de manera conjunta con Informática la revisión y depuración de dicha información, para luego realizar el cruce de la misma y llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos; finalizando con la notificación a las instituciones previsionales. Se efectuaron dos cruces de cotizaciones dando origen a archivos de diferencias, mismos que fueron entregados a ambas AFP. También se realizó el monitoreo de las acciones desarrolladas por las Instituciones Previsionales, relacionadas con la información notificada y con la recuperación de la mora previsional.

En cuanto a promover la mejora de los tiempos de respuesta de los institutos previsionales en la generación del Historial Laboral, se sostuvo coordinación constante por medio de reuniones durante el año 2013 con los Institutos Previsionales a fin de procurar mejora de los tiempos de gestión de los Historiales Laborales. El ISSS efectuó un levantamiento completo del proceso de reconstrucción y emisión de historiales laborales, con el propósito de lograr certificación de ISO 9001 del mismo, el producto fue presentado a representantes de la Intendencia del Sistema de Pensiones, oportunidad en la que se efectuaron observaciones y recomendaciones, mismas que fueron retomadas para efectuar las mejoras pertinentes.

Se obtuvo el avance planificado para 2013 en la puesta en marcha y apoyar la implementación del Sistema de Elaboración de Planillas Previsionales (SEPP). Con el apoyo de la Dirección de Informática, se finalizó la construcción del SEPP, la realización de pruebas parciales e integradas y la depuración de datos de afiliados, en el sistema. Existió reprogramación de la actividad de construcción del sistema SEPP, debido a que se tuvo que atender requerimientos no programados y se incapacitó el analista responsable. Sin embargo ésta reprogramación no atrasó las otras tareas relacionadas a este componente del proyecto.

En cuanto a proponer reformas legislativas al Sistema de Pensiones, se trabajó en la actualización de un proyecto de reformas a la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones y a la Ley del Fideicomiso de Obligaciones Previsionales.

En relación a proponer reformas normativas al sistema de pensiones, en coordinación con el Departamento de Desarrollo Regulatorio se efectuó la revisión y modificación de normativa relacionada con los beneficios previsionales del sistema. Adicionalmente, se trabajó en las normas relacionadas con la recaudación de cotizaciones previsionales, e insumo para una norma de gestión de riesgos de mercado, crédito, liquidez y operativo de inversiones y se trabajó propuesta de reforma a Instructivo No. SAP 03/2002, sobre los informes diarios electrónicos enviados por las AFP para control de las inversiones de los Fondos de Pensiones, por cambio el próximo año del sistema de recepción y validación de dichos informes. Se eliminaron del plan de acción: Colaborar en la propuesta de reformas a la Ley del SAP y elaborar propuesta de reforma al Reglamento de Beneficios del SAP, esperando los resultados del estudio técnico que realiza un equipo especial conformado para tal propósito, pero a la fecha dicho estudio está en la etapa de preliminar; por lo tanto, no se han elaborado propuestas de reforma a la Ley en esa vía y se quedará a la espera a que se definan los posibles cambios, los cuales se desconoce cuándo ocurrirán.

Este proyecto obtuvo un grado de avance y ejecución en 2013 de **100.00%**, ya que cumplió en su totalidad la meta trazada.

3.3. Programa de Inclusión Financiera.

El estudio e investigación de desarrollo de nuevos canales de acceso de servicios financieros, se materializó mediante la concreción de:

(a) La revisión de experiencia internacional sobre microseguros, donde se finalizó un estudio de microseguros elaborado por la consultora Andrea Camargo sobre la experiencia internacional en microseguros.

(b) La propuesta de acciones para el desarrollo de microseguros en El Salvador, considerando el estudio sobre microseguros de la consultora Andrea Camargo, se obtuvo una serie de recomendaciones de acción a tomar en cuenta por las autoridades supervisoras y reguladoras en El Salvador, considerando que en nuestro país ya se da el micro-seguro en forma grupal, pudiéndose ampliarse aún más a la base de la pirámide poblacional.

(c) La realización de investigación sobre regulación extranjera en microseguros, la cual llegó a la conclusión que a nivel de Latinoamérica no existe un marco regulatorio específico para los micro-seguros, por lo tanto son diversas normas las que le resultan aplicables, sólo México cuenta con una regulación especial para los micro-seguros, compuesta por dos circulares de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), la circular S-8.1 y la circular S-2.1.

(d) La realización de investigación sobre regulación extranjera en microahorro, la cual concluyó en que toda actividad micro financiera se ha asociado históricamente al micro crédito y no al micro ahorro, se puede incentivar al ahorro a personas de escasos recursos, pues estas, según la investigación, ahorran independientemente del nivel de sus ingresos, Para ello, los operadores o entidades micro financieras deben buscar mecanismos novedosos o ingeniosos que los motiven.

(e) La elaboración de estudio para mejorar la cobertura en el sistema de pensiones, para la cual se recibió asistencia técnica del BID para elaborar dicho estudio, el cual se manejó de forma confidencial por decisión de esa entidad.

(f) La realización de estudio sobre desarrollo de micro pensiones en El Salvador, el cual fue también finalizado en el tiempo programado.

Este proyecto registró para 2013 un avance y ejecución del **100.00%**, ya que se cumplió la meta planificada.

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

Se revisó el Marco General de Supervisión respecto a la versión definida en 2012, documento dado a conocer los representantes de las Industrias supervisadas en febrero del presente año.

También, se finalizó con el desarrollo del programa de pilotos asistidos de supervisión basada en riesgo (SBR) (bancos privados, estatales y cooperativos), asistido por consultores del FMI quienes efectuaron ocho visitas a la Institución, que permitieron desarrollar 21 pilotos asistidos para diferentes riesgos.

Se reformularon los riesgos inherentes para bancos, definiendo además la metodología de calificación de bancos. Se determinaron los riesgos inherentes para la industria de seguros y pensiones, elaborándose además las guías preliminares de supervisión para los riesgos de inversiones.

En cuanto al entrenamiento en evaluación de gestión de riesgo realizada por entidades supervisadas (no bancos), se elaboró cronograma de capacitación e inició entrenamiento en la Intendencia de Valores y Conductas.

Se revisaron y propusieron cinco normativas referidas a gestión de riesgos realizadas por entidades; se finalizó el diseño de la metodología de supervisión con base en riesgo, y se aprobó el proceso del mismo para tener una visión general del cómo implementar la SBR.

Además, se finalizó la definición de indicadores para la matriz de riesgo por industria (Riesgos Inherentes), y las consultorías de SBR para pensiones y para Seguros.

Este proyecto obtuvo en 2013 un avance y ejecución del **100.00%**, ya que se cumplió la meta planificada.

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

Se finalizó diagnóstico para la aplicación de estándares en Bancos, Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, plasmado en informe llamado "Implementación de Acuerdos de Basilea en El Salvador, Análisis de Brechas".

Se definió hoja de ruta para implementación de Basilea, donde se decidió iniciar con utilización del método estándar para Riesgo Crédito, riesgo específico para la cartera en negociación e indicador básico para riesgo operacional. Se acordó su implementación entre el año 2014 y 2018.

En cuanto a la elaboración de propuesta de matrices de transición para riesgo de crédito, se finalizaron las propuestas: Análisis del Ciclo del PIB y primer avance de la aplicación de la metodología de matrices de transición, en 3 bancos. Además, se elaboró Manual de Funcionamiento, Aplicación y Actualización de Matrices de Transición.

Respecto a la elaboración de investigación sobre herramientas de medición de riesgo de liquidez, se efectuó el seguimiento de la liquidez al 31 de mayo de 2013, aplicando VAR, se definió la metodología de las pruebas de tensión y se desarrollaron las mismas.

Este proyecto obtuvo en 2013 un avance y ejecución del **100.00%**, ya que se cumplió la meta planificada.

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

Se finalizó la elaboración del diagnóstico de implementación de estándares en sociedades de seguro en el mes de agosto y la presentación de los resultados por parte de los consultores se efectuó en octubre de 2013.

También se definió hoja de ruta para la implementación de estos estándares, que concluirán en 2016; se elaboró exposición de motivos para modificaciones legales y regulatorias, tendientes a aplicar estándares; y se finalizaron propuestas de reformas legales y regulatorias, las cuales fueron informadas oportunamente a las autoridades de la SSF.

Este proyecto logró un avance y ejecución de **100.00%** en 2013.

5.3. Diagnóstico para la Aplicación de Estándares en el Mercado de Valores.

En cuanto a las gestiones tendientes a la búsqueda de financiamiento y contratar consultor para aplicar estándares internacionales en el mercado de valores y para nueva Ley del Mercado de Valores, a nivel técnico, se realizaron diferentes gestiones ante el representante del Banco Mundial (B.M.), quien en abril de 2013 informó que se retiraba de esa entidad, asignando el proyecto de El Salvador a un nuevo representante. A la fecha se han continuado haciendo gestiones con otras agencias para que den la asistencia, pero no se ha tenido el éxito esperado.

Se finalizó diagnóstico de estándares en el mercado de valores (sin incluir estándares del Bien Público Regional); y se efectuó consulta a septiembre, de planes con la industria y definición final por SSF (hojas de ruta Bien Público Regional). Esta última actividad se reprogramó su inicio para julio 2013, debido a las reuniones con la industria, sin embargo se finalizó en tiempo.

La implementación del de acción de consultoría del Bien Público Regional: "Oferta Pública de Valores", "Operadores Bursátiles", y "Negociación, compensación y liquidación de valores" se finalizó de acuerdo a lo planificado. Esta implementación consistió en que se propuso la incorporación en algunas normas del mercado de valores y algunos estándares acordados tales como: (a) requisitos en órdenes de compra y venta (confirmación de la orden), (b) procesos de compensación y liquidación (confirmación de la negociación), (c) procesos de gestión de riesgo y de capacitación y (d) procesos de gobierno corporativo (directores independientes, etc.).

Este proyecto obtuvo un avance y ejecución en 2013 de **94.00%** contra un 100.00% programado. Esto se debió a que se reprogramó la búsqueda de financiamiento para la contratación de consultor para aplicar estándares internacionales en el mercado de valores y para nueva Ley del Mercado de Valores, actividad que finalizó con el 80.00%.

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

En cuanto a la elaboración del estudio para entidades de intermediación financieras no reguladas y aspectos generadores de riesgo, ya se obtuvo la nueva versión de proyecto de decreto legislativo para la ampliación del perímetro de supervisión, incorporándose observaciones efectuadas por el Ministro de Hacienda (MH) en julio 2013 y por INSAFOCOOP en octubre 2013. No se pudo iniciar la actividad relacionada con la emisión de la opinión jurídica sobre la nueva versión de Decreto, por tanto fue eliminada del plan de acción de proyecto. Esta eliminación propició que se suprimiera también las actividades de incorporación de opinión jurídica a nueva versión de Decreto y de la remisión del mismo al MH.

También, se elaboró estudio de factibilidad para el desarrollo de una central de riesgo para entidades no reguladas.

En lo referente al apoyo de la supervisión delegada, a efectos de gestionar la asistencia para la evaluación de los modelos de ésta, se gestionó con USAID la visita de especialistas internacionales, la cual se realizará en marzo de 2014.

Respecto a la elaboración de herramienta en línea para incorporación a la supervisión de entidades microfinancieras no reguladas, se revisaron resúmenes elaborados por pasantes de la UFG, relativos a contenidos de leyes relacionadas y normativas aplicables.

El proyecto avanzó y logró una ejecución en 2013 de **73.00%** contra la meta establecida de 100.00%. Esto se debió a las actividades eliminadas mencionadas anteriormente.

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

En el primer componente del proyecto de efectuar desarrollo de sistemas de monitoreo de la salud financiera de las entidades, del sistema y de la economía del país, se finalizó: (a) la incorporación al Centro de Información Financiera (CIF) de otra información de la ex Superintendencia del Sistema Financiero y la recibida por la ex Superintendencia de Valores y Pensiones; en la cual se adaptó el catálogo contable de las entidades pertenecientes al mercado de valores para su inclusión al CIF, se finalizó la primera actualización del cubo de Central de Riesgos y la incorporación del modelo de activos extraordinarios al mismo; (b) la creación de los sistemas de envío (VARE), ya que se apoyó en la creación de los sistemas de envío para el sistema contable estadístico del mercado de valores; y (c) la elaboración de normativa sobre requerimientos de información (pensiones y valores), donde se finalizó con la participación en la elaboración de las normas de recepción de información contable del mercado de valores.

En este componente también se avanzó en:

(1) el análisis de nuevos modelos de recepción de información (valores y pensiones). Acá se avanzó en la definición de la estructura de envío para nuevos modelos de recepción de información, en lo referente a la finalización de: (a) Diseño de estructura para requerimientos de información del proyecto de normas de reserva de liquidez, (b) Diseño de estructura para requerimientos de información del proyecto de norma de gestión de liquidez, y (c) Diseño de estructura para requerimientos de sistema contable FDG. Acá se eliminaron los diseños de las estructuras para requerimientos del sistema de directores y para requerimientos de sistema contable de pensiones. En 2013 se eliminaron también las siguientes actividades: (a) Realizar encuesta sobre la información recibida en la SSF fuera de sistemas, (b) Crear inventario de la información recibida en la SSF fuera de sistemas, y (c) Analizar la estructura de información enviada actualmente a la SSF. Respecto a estas actividades, se tiene programada a principios de 2014 una reunión con las autoridades de la SSF y otras áreas involucradas para redefinir el plan de trabajo que permitirá consolidar las bases de datos de las ex superintendencias, siendo el primer paso la realización de esta encuesta.

(2) Investigación y construcción de sistemas de prueba de indicadores financieros para entidades fiscalizadas. Acá se finalizó: (a) la construcción de la base de datos histórica de pensiones, (b) el desarrollo del nuevo sistema de indicadores de bancos, bancos cooperativos y SACs, (c) el desarrollo de nuevos reportes de instituciones estatales de carácter financiero para su publicación, (d) la actualización trimestral de la información del modelo de riesgo sistémico, (e) el desarrollo del nuevo sistema de indicadores de aseguradoras, (f) el desarrollo del nuevo modelo para pruebas de estrés y (g) la

investigación y construcción de sistemas de prueba de indicadores financieros para entidades del mercado de valores. Se reprogramaron las tareas de desarrollar nuevo sistema de indicadores del sistema de pensiones y del nuevo sistema de indicadores de bancos, bancos cooperativos y SACs, ya que existió adición de tareas relacionadas con presentaciones de indicadores de entidades de depósito y encuestas de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA). También se eliminó la participación en el diseño de portales web por mercado, ya que el departamento de Análisis y Estudios no recibió requerimiento de las unidades correspondientes para brindar apoyo en esta tarea.

En el segundo componente del proyecto de proveer información y análisis sobre entidades y el sistema financiero, se finalizó lo proyectado en proveer información a la Comisión Interinstitucional de Seguimiento del Riesgo y al Grupo de Estabilidad Financiera Regional del Consejo Monetario Centroamericano; y en la elaboración de informes trimestrales del sistema financiero y de seguimiento del riesgo sistémico.

En el tercer componente referente a la definición de herramientas legales y operativas para fortalecer la red de seguridad financiera, se finalizaron las propuestas de reformas a ley de bancos cooperativos y la ley de Bancos para regular aspectos referidos a la resolución bancaria. De igual forma se concluyó propuesta de Decreto Ejecutivo para la conformación del Comité de Estabilidad Financiera, y la elaboración del borrador de procesos de resolución bancaria para la Superintendencia del Sistema Financiero.

Este proyecto obtuvo en 2013 un avance y una ejecución de **91.00%** contra un 100.00% esperado. Esto se debió principalmente a que se eliminaron las actividades de diseño de estructura para requerimientos del sistema de directores y de sistema contable de pensiones, actividades que conforman la definición de estructura de envío para nuevos modelos de recepción de información. También, se suprimió la realización de la encuesta sobre la información recibida en la SSF fuera de sistemas, la creación de inventario de la información recibida en la SSF fuera de sistemas, el análisis de la estructura de información enviada actualmente a la SSF, y la participación en el diseño de portales web por mercado.

7 CONCLUSIONES

- La Superintendencia del Sistema Financiero logró en 2013 un nivel de ejecución bastante satisfactorio ya que obtuvo un índice de de 90.78%, muy cercano al 100.00% planificado.
- En cuanto los objetivos estratégicos, dos de éstos obtuvieron un índice de ejecución de 100.00% (alerta verde): “Contribuir a la protección del usuario del sistema financiero” e “Implementar el enfoque de supervisión con base en riesgos, con criterios de consolidación”. Muy importante el resultado, ya que esto implica que todos los proyectos que los componen obtuvieron una ejecución del 100.00%.
- El 50.00% de los indicadores de desempeño (KPI) finalizaron con alerta verde y el resto finalizó con amarilla, es decir la mitad de los indicadores se ejecutaron en un 100.00% y el resto con avances importantes, bastante satisfactorio, si se tiene en cuenta que cada KPI se materializa en proyectos estratégicos, los cuales a su vez poseen actividades que fueron cumplidas en su totalidad en el tiempo planificado.
- En 2013 se finalizaron totalmente dos proyectos estratégicos, respecto a la planificación 2012-2015: “Descentralización de los servicios a los usuarios del Sistema Financiero” y “Definición e Implementación de los Principales Procesos bajo Enfoque Integrado”, además, en 2012 se finalizó el proyecto denominado “Definición del Manual de Organización y Manual de Descripción de Puestos”, por lo que el resto de proyectos (14 en total, de 17 definidos) continuarán vigentes en el 2014.
- El desempeño general de la SSF durante el año 2013 es satisfactorio, destacándose entre otros: La ejecución de la supervisión, los avances en la implementación de SBR, introducción de estándares internacionales, fortalecimiento de la red de seguridad financiera, el rol desempeñado en el Comité de Normas.
- El buen desempeño de la SSF se debe principalmente al fortalecimiento de la coordinación al interior de la SSF, clima organizacional y la capacidad técnica institucional.