



INFORME DE EJECUCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2011

Elaboró: Ernesto Arturo Ramírez
Departamento de Metodologías y Gestión de Calidad
Dirección de Estudios y Metodologías
San Salvador, El Salvador, Abril de 2012.

Contenido

1	INTRODUCCIÓN	3
2	OBJETIVO	3
3	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	3
4	RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	4
5	RESULTADOS POR PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	6
5.1	PERSPECTIVA DE USUARIOS	6
5.2	PERSPECTIVA DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN	7
5.3	PERSPECTIVA DE PROCESOS Y SISTEMAS	8
5.4	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	9
6	RESULTADOS POR AREA ORGANIZATIVA	9
6.1	UNIDAD DE COMUNICACIONES (SUPERINTENDENTE).....	9
6.2	SUPERINTENDENCIA ADJUNTA DE BANCOS, ASEGURADORAS Y OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	10
6.3	SUPERINTENDENCIA ADJUNTA DE INSTITUCIONES ESTATALES DE CARÁCTER FINANCIERO	10
6.4	SUPERINTENDENCIA ADJUNTA DE PENSIONES	11
6.5	SUPERINTENDENCIA ADJUNTA DE VALORES Y CONDUCTAS.....	11
6.6	INTENDENCIA DE RIESGOS	11
6.7	DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS	12
6.8	DIRECCIÓN DE ESTUDIOS Y METODOLOGÍAS	12
6.9	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	13
6.10	DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA.....	13
7	ANEXOS	15
7.1	CUADRO DE MANDO INTEGRAL INSTITUCIONAL 2011	15
7.2	CUADROS DE MANDO DE ÁREA ORGANIZATIVA 2011	16
7.3	CONCEPTOS	20

1 INTRODUCCIÓN

En este informe se exponen los resultados obtenidos en el seguimiento al cumplimiento de las metas para 2011 de la Superintendencia del Sistema Financiero a partir de su creación, utilizando como herramientas de gestión el Cuadro de Mando Integral y los Cuadros de Mando de Área Organizativa, que permiten mostrar la ejecución estratégica tanto desde el punto de vista Institucional como del de cada área.

Como parte del proceso de integración, se consolidó los planes estratégicos ya definidos para 2011 en la ex Superintendencia del Sistema Financiero, ex Superintendencia de Pensiones y ex Superintendencia de Valores, dando como resultado un Cuadro de Mando Integral, producto de la revisión de las altas autoridades de la nueva institución.

En las secciones se presenta el resultado obtenido del periodo comprendido entre el 2 de agosto y el 30 de diciembre de 2011, con la finalidad de observar el comportamiento mensual de cada uno de los indicadores a lo largo del tiempo.

En la sección 4 son presentados el resultado macro de la ejecución estratégica, en la 5 los resultados a nivel de perspectiva y objetivo estratégico y en la 6 para cada área organizativa, mencionando aspectos relevantes como el índice del área que obtuvo, el resultado de los indicadores de desempeño (KPI) y la explicación cualitativa de los mismos. De igual forma en el anexo se incluye el resultado del periodo evaluado del Cuadro de Mano Integral y los cuadros de mando de área.

2 OBJETIVO

El objetivo es mostrar los resultados obtenidos en 2011, 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

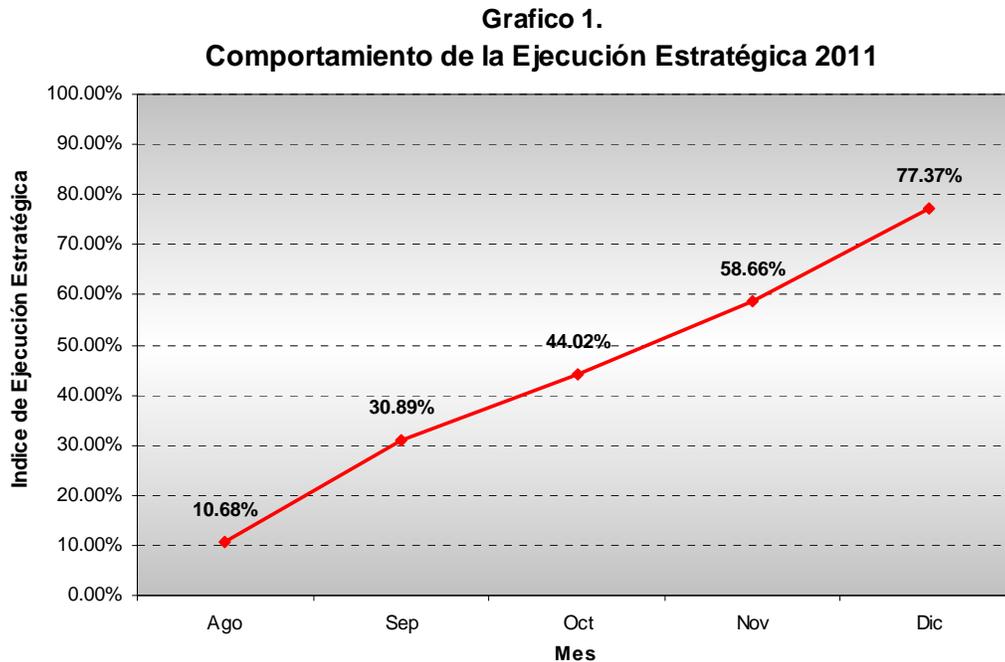
Para lograr su visión y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, la estrategia de la Superintendencia del Sistema Financiero 2011-2014 es la siguiente:

“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.

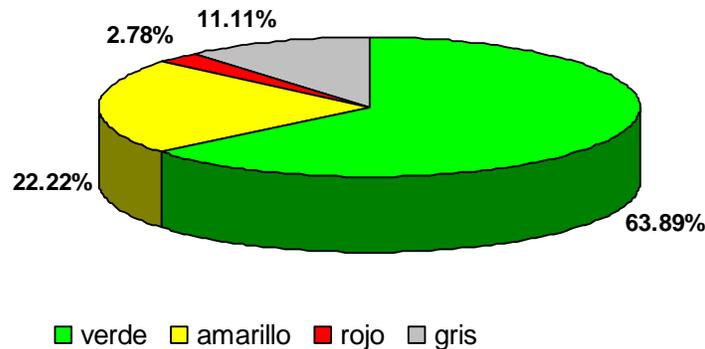
4 RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

La Superintendencia del Sistema Financiero obtuvo a diciembre una ejecución estratégica de **77.37%**, con un comportamiento ascendente, 22.53% por debajo a la meta fijada de 100.00%, un buen resultado.



Para 2011 en la Superintendencia del Sistema Financiero se establecieron 36 indicadores de desempeño (KPI). A diciembre de 2011, el 63.89% (23 KPI) finalizaron con alerta verde¹, 22.22% (8 KPI) con alerta amarilla², 2.78% con alerta roja³ (1 KPI) y 11.11% (4 KPI) con alerta gris⁴, (ver Gráfico 2).

Gráfico 2.
Total de Indicadores de Desempeño por Color de Alerta a Diciembre 2011



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

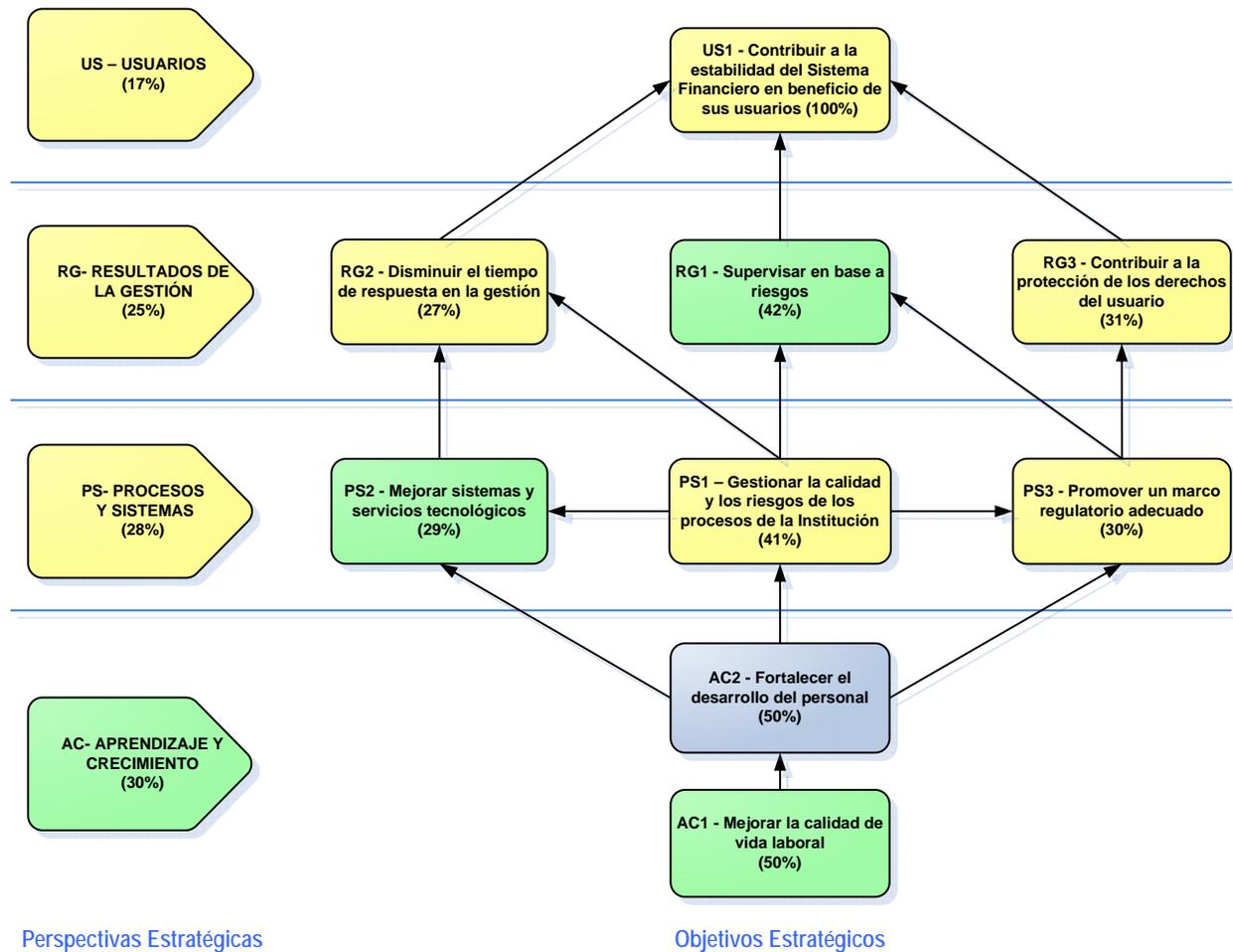
² La **alerta amarilla** indica que el valor actual o valor actual porcentual (índice) es inferior a la línea base e inferior a la meta.

³ La **alerta roja** indica que el valor actual o valor actual porcentual (índice) es inferior que la línea base.

⁴ La **alerta gris** (aparece sin color o gris en el Mapa Estratégico) indica que el valor actual o valor actual porcentual (índice) no posee valores, ya que no ha iniciado la medición.

A continuación es presentado en la Figura 1 el Mapa Estratégico Institucional a diciembre de 2011.

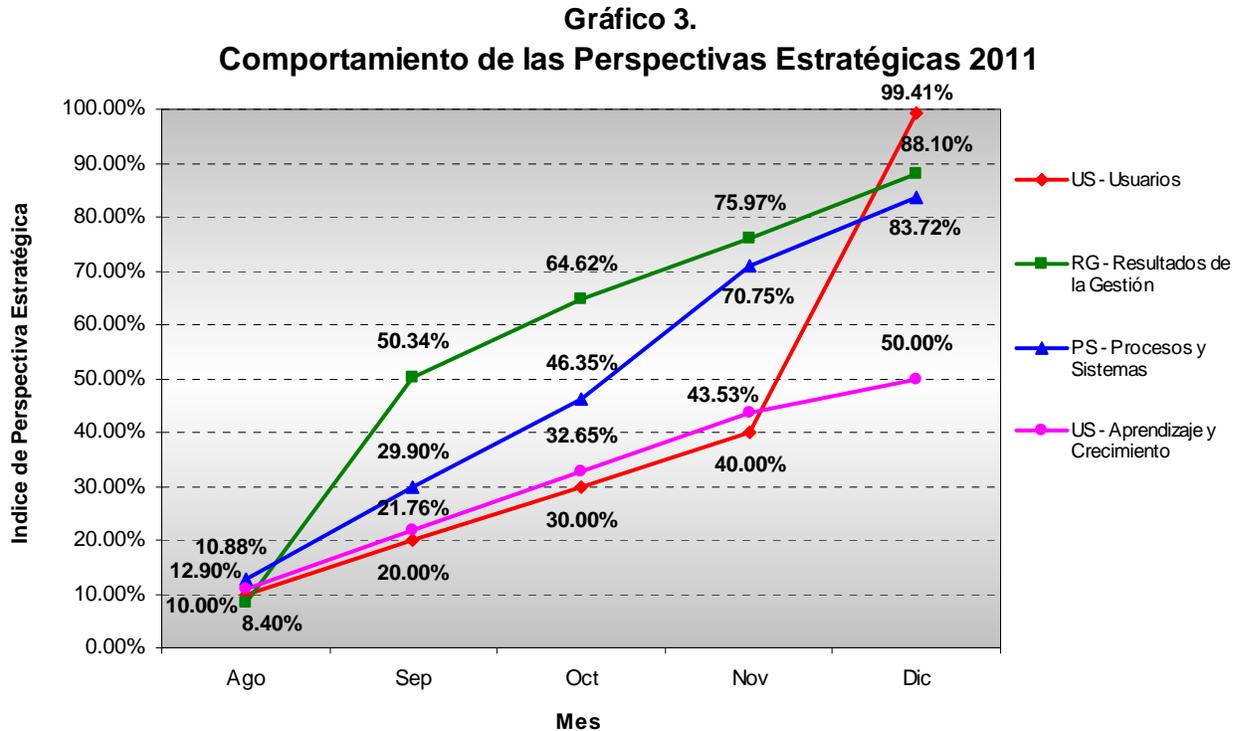
Figura 1. Mapa Estratégico Institucional



Como se puede observar el 33.33% de los objetivos estratégicos logró una alerta verde, es decir obtuvieron un índice del 100.00% cumpliendo con la meta establecida, el 55.56% obtuvieron alerta amarilla y únicamente el 11.11% obtuvo alerta verde debido a que los indicadores que lo componen no reportaron valor. Esto dio conllevó a que tres de cuatro perspectivas obtuviesen alerta amarilla.

5 RESULTADOS POR PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

Las perspectivas estratégicas siguieron durante 2011 el comportamiento descrito en el gráfico 3



Como puede observarse la perspectiva Usuarios estuvo más cercano de alcanzar la meta de 100.00%, debido a la alta ejecución de los indicadores de gestión (KPI) que la componen, obteniendo un índice de 99.41%.

5.1 Perspectiva de Usuarios

Descripción	Pesos	Índice (Valor Actual %)				
		Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
US - Usuarios	17.00%	10.00%	20.00%	30.00%	40.00%	99.41%
US 1 - Contribuir a la Estabilidad del Sistema Financiero en beneficio de sus usuarios	100.00%	10.00%	20.00%	30.00%	40.00%	99.41%
US 1.1 - Medir la estabilidad del sistema financiero (utilizando indicadores macroprudenciales)	50.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
US1.2 - Medir la percepción de la SSF	25.00%					97.65%
US1.3 - Medir la percepción del Sistema Financiero	25.00%					100.00%

Tabla No. 1

La perspectiva estratégica US-Usuarios finalizó 2011 con un índice de **99.41%** (alerta amarilla), debido al logro de su meta del **100.00%** en la medición de la estabilidad del sistema financiero utilizando los indicadores macro prudenciales y en el resultado de la percepción del Sistema Financiero, y al 97.65% de la medición de la percepción de la SSF, pertenecientes al objetivo estratégico US1, "Contribuir a la estabilidad del Sistema Financiero en beneficio de sus usuarios".

5.2 Perspectiva de Resultados de la Gestión

Descripción	Pesos	Índice (Valor Actual %)				
		Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
RG - Resultados de la Gestión	25.00%	8.40%	50.34%	64.62%	75.97%	88.10%
RG1 - Supervisar en base a riesgos	42.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
RG1.1 - Mejorar la metodología de supervisión basada en riesgos	20.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
RG1.2 - Fortalecer la supervisión consolidada y transfronteriza	15.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
RG1.3 - Fortalecer la supervisión basada en riesgos	17.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
RG1.4 - Fortalecer la supervisión de los bancos públicos a fin de acompañarlos en el crecimiento ordenado derivado de las acciones a tomar para el fortalecimiento de la banca pública de desarrollo	17.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
RG1.5 - Definir una Estrategia Regional de Regulación y Supervisión del Mercado Bursátil Centroamericano	16.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
RG1.6 - Mejorar la supervisión de operaciones transfronterizas y la cooperación con otros reguladores extranjeros	15.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
RG2 - Disminuir el Tiempo de Respuesta en la Gestión	27.00%	25.00%	49.40%	57.03%	57.46%	60.76%
RG2.1 - Disminuir el tiempo de respuesta en la atención de autorizaciones y registros	25.00%			28.13%	30.87%	44.11%
RG2.2 - Disminuir el tiempo de respuesta en la atención de denuncias	25.00%		97.62%	100.00%	100.00%	99.49%
RG2.3 - Disminuir el tiempo de respuesta en el trámite de los procesos administrativos sancionatorios	25.00%					
RG2.4 - Disminuir el tiempo de respuesta a solicitudes de opinión Jurídica de clientes internos y externos	25.00%	100.00%	100.00%	100.00%	98.98%	99.42%
RG3 - Contribuir a la Protección de los Derechos del Usuario	31.00%	30.00%	65.16%	77.47%	86.63%	95.79%
RG3.1 - Ejecutar el Programa de Educación Financiera	30.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
RG3.2 - Mejorar la calidad, cantidad y presentación de información relevante a los usuarios	30.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
RG3.3 - Facilitar y velar por el cumplimiento eficiente de los derechos y obligaciones previsionales especificados en la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP)	40.00%	55.26%	57.89%	73.68%	81.58%	89.47%

Tabla No. 2

Esta perspectiva finalizó el 2011 con un índice de **88.10%** (alerta amarilla). 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 RG1, “Supervisar en base a riesgos”, finalizó con un índice de **100.00%**, alerta verde, debido al 100.0% logrado en la mejora planificada en la metodología de la supervisión en base a riesgos, el fortalecimiento de la supervisión consolidada y transfronteriza, la supervisión basada en riesgos, la supervisión de los bancos públicos a fin de acompañarlos en el crecimiento ordenado derivado de las acciones a tomar para el fortalecimiento de la banca pública de desarrollo, la supervisión de operaciones transfronterizas y la cooperación con otros reguladores extranjeros, y a la definición de una estrategia regional de regulación y supervisión del mercado bursátil centroamericano.

En el objetivo estratégico RG2, “Disminuir el tiempo de respuesta en la gestión”, se logró un índice de **88.10%** en diciembre, alerta amarilla. Este índice se debió al cumplimiento de los indicadores que lo conforman, relacionados con el tiempo en atender autorizaciones y registros, denuncias, y opiniones jurídicas (ver Tabla No. 2). Como se puede observar no se obtuvo índice para la atención de procesos administrativos sancionatorios.

En el objetivo RG3, “Contribuir a la protección de los derechos del usuario”, se logró un índice de **95.79%** en diciembre (alerta amarilla). El índice obtenido en este objetivo estratégico se debe al 100.00% obtenido en la ejecución del Programa de Educación Financiera y en la mejora de la calidad, cantidad y presentación de información relevante a los usuarios; y a la obtención de 89.47% en el facilitar y velar por

el cumplimiento eficiente de los derechos y obligaciones previsionales especificados en la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP).

5.3 Perspectiva de Procesos y Sistemas

Descripción	Pesos	Índice (Valor Actual %)				
		Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
PS - Procesos y Sistemas	28.00%	12.90%	29.90%	46.35%	70.75%	83.72%
PS1 - Gestionar la calidad y los riesgos de los procesos de la Institución	41.00%	5.00%	20.00%	40.00%	75.00%	81.95%
PS1.1 - Revisar y mejorar el sistema documental de procesos	100.00%	5.00%	20.00%	40.00%	75.00%	81.95%
PS2 - Mejorar sistemas y servicios tecnológicos	29.00%	25.00%	50.00%	62.50%	81.25%	100.00%
PS2.1 - Implementar y mejorar sistemas y servicios a disposición de las entidades supervisadas	50.00%	15.00%	30.00%	45.00%	72.50%	100.00%
PS2.2 - Implementar y mejorar sistemas y servicios que apoyan los procesos fundamentales o centrales.	50.00%	35.00%	70.00%	80.00%	90.00%	100.00%
PS3 - Promover un marco regulatorio adecuado	30.00%	12.00%	24.00%	39.40%	54.80%	70.40%
PS3.1 - Desarrollar propuestas de normativa relacionados con la Supervisión en Base a Riesgos	15.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
PS3.2 - Desarrollar la normativa para la adopción de la Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) (SBAO)	12.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
PS3.3 - Desarrollar la normativa para la adopción de la Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) (DEM)	13.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
PS3.4 - Promover el acceso a servicios financieros a la población y de crédito al sector productivo con especial énfasis a las MIPYMEs	20.00%			17.00%	34.00%	52.00%
PS3.5 - Participar en la redefinición de la Red de Seguridad Financiera, incluyendo la elaboración de manuales de actuación y revisión de los procesos de salida de instituciones fallidas	20.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
PS3.6 - Diseñar la estrategia para fortalecer el buen gobierno corporativo de los supervisados	20.00%					

Tabla No. 3

En esta perspectiva la Superintendencia del Sistema Financiero finalizó 2011 con un índice de **83.72%** (alerta amarilla). Este índice debe su valor al cumplimiento de los objetivos estratégicos que la componen, tal como se detalla a continuación:

El objetivo estratégicos PS1, “Gestionar la calidad y los riesgos de los procesos de la Institución”, obtuvo en diciembre un índice de **81.95%** (alerta amarilla), debido al avance en la revisión y mejora planificada del sistema documental de procesos.

El objetivo estratégicos PS2, “Mejorar sistemas y servicios tecnológicos” en diciembre logró un índice de **100.00%** (alerta verde), debido a la ejecución de los proyectos relacionados con la implementación y mejora de sistemas y servicios tecnológicos que están a disposición de las entidades supervisadas y que apoyan los procesos fundamentales o centrales.

El objetivo PS3, “Promover un marco regulatorio adecuado”, finalizó 2011 con un índice del **70.04%** (alerta amarilla). Esto se debió al cumplimiento de la meta de 100.00% en el desarrollo planificado en la elaboración de la propuesta de normativa relacionada con la supervisión en base a riesgos, en el desarrollo planificado de la normativa para la adopción de las NIIF y en la participación en la redefinición de la Red de Seguridad Financiera. Como se puede observar no se obtuvo índice para el objetivo relacionado con el diseño de la estrategia para fortalecer el buen gobierno corporativo de los supervisados.

5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Descripción	Pesos	Índice (Valor Actual %)				
		Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
US - Aprendizaje y Crecimiento	30.00%	10.88%	21.76%	32.65%	43.53%	50.00%
AC 1 - Mejorar la calidad de vida laboral	50.00%					
AC 1.1 - Mejorar el clima organizacional	100.00%					
AC 1 - Mejorar la calidad de vida laboral	50.00%	21.76%	43.53%	65.29%	87.06%	100.00%
AC2.1 - Implementar el plan de capacitación	50.00%	23.53%	47.06%	70.59%	94.12%	100.00%
AC2.2 - Participar en proyectos de capacitación a través de cooperación internacional	50.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%

Tabla No. 4

Esta perspectiva finalizó 2011 con un índice del **50.00%** (alerta verde). Este índice debe su valor al 100.00% de cumplimiento del objetivo estratégico de Mejorar la calidad de vida laboral

Este objetivo logró su meta establecida de 100.00%, con alerta verde, gracias al logro del 100.00% de ejecución del plan de capacitación y de la participación en proyectos de capacitación a través de cooperación internacional.

El objetivo de mejorar la calidad de vida laboral no presentó valores, obteniendo alerta gris, ya que no se midió el clima laboral, con el cual se obtiene una calificación de la calidad de vida laboral percibida por el personal.

6 RESULTADOS POR AREA ORGANIZATIVA

A continuación son presentados los resultados de la ejecución estratégica, para cada área organizativa, mencionando aspectos relevantes como el índice del área que obtuvo, el resultado de los indicadores de desempeño (KPI) y la explicación cualitativa de los mismos, insumo proporcionado por los responsables de su generación. El detalle de los resultados puede ser consultado en el Anexo 7.2.

6.1 Unidad de Comunicaciones (Superintendente)

La Unidad de Comunicaciones y Relaciones Institucionales, la cual se encuentra dentro del despacho del Superintendente, obtuvo un índice de **99.41%** (alerta amarilla), muy cercano a la meta de 100.00%, debido a lo siguiente:

- **100.00% de ejecución del Programa de Educación Financiera.** La Superintendencia desarrolló actividades en torno al Programa de Educación financiera que incluyeron, envío de boletines electrónicos sobre temas financieros, charlas relacionados a las diferentes áreas especializadas de la SSF, entrevista en medios de comunicaciones en las cuales se aclararon temas de interés del público en general, publicaciones de información del sistema financiero que sirven de insumo para la toma de decisiones de público sobre sus finanzas personales, Adicionalmente se participó en la Expo Feria del primer aniversario del Sistema Nacional de Protección al Consumidor, del cual la SSF es miembro, atendiendo consultas del público y distribuyendo material informativo/educativo. Es importante mencionar el evento organizado por el Gabinete de Gestión Departamental de San Salvador en acción, quienes desarrollaron una actividad abierta al público con la finalidad de que las instituciones participantes acercaran los servicios que cada uno de ellos a la población y se distribuyera material informativo.
- **100.00% de grado de avance en la mejora del sitio Web Institucional.** Durante el período se realizaron algunas adecuaciones de información para facilitar el acceso a la misma; se creó y publicó la sección de Relaciones Internacionales; se levantó la plataforma para la publicación de las normas, bajo los lineamientos de la Dirección de Estudios y Metodologías; se publicó la información financiera periódica, licitaciones y adjudicaciones.

- **8.30 de puntaje obtenido en la encuesta de percepción de la SSF.** Se tabularon 619 encuestas, correspondientes al período agosto-diciembre 2011, de las cuales se obtuvo una puntuación de 8.30 de una línea base de 7.5. Dicha puntuación permite conocer la percepción de la SSF.
- **7.59 de puntaje obtenido en la percepción del sistema financiero.** Se tabularon al final del año, 619 encuestas, correspondientes al período agosto-diciembre 2011, de las cuales se obtuvo una puntuación de 7.59 de una línea base de 6.5. Dicha puntuación permite conocer la percepción que los usuarios tienen del sistema financiero.

6.2 Superintendencia Adjunta de Bancos, Aseguradoras y Otras Entidades Financieras

Esta Superintendencia Adjunta obtuvo un índice de **83.20%** (alerta amarilla), debido a la siguiente ejecución:

- **100.00% de grado de avance en la elaboración de la Guía de Homogeneización y el Diagnóstico de Aplicación de las NIIF.** En la reunión desarrollada en el mes de septiembre de 2011, se presentó a aprobación de los Superintendentes miembros del CCSBSO el manual contable finalizado el cual es la base la elaboración de la guía de homogeneización de estados financieros con base en NIIF, además se presentaron los resultados de la consultoría sobre un diagnóstico de aplicación de las NIIF.
- **52.00% de grado de avance planificado en la adecuación de requerimientos, propuesta para ampliar el universo de entidades supervisadas y normativa que propicie la bancarización.** Este avance se debió a que la Intendente de Bancos Cooperativos y Otras Entidades Financieras, se constituyó como contraparte de la Consultoría para Ampliar la Inclusión Financiera, desarrollada por la OTA, lo cual se desarrollo conforme a lo programado. En adición, estaba contemplada la incorporación al proyecto de Decreto de las observaciones emitidas por el Ministro de Hacienda y la determinación de parámetros para definir las entidades sujetas a supervisión; sin embargo, no fue posible obtener la información y el apoyo del Ministerio para ello debido a diversidad de ocupaciones. Finalmente, se había contemplado la participación en capacitaciones en materia de servicios por telefonía móvil y dar apoyo a normativa en la evaluación de la propuesta y elaboración de reformas a las NPB1-14 que surgieran de dichas capacitaciones, pero el PNUD organismo responsable del financiamiento de las capacitaciones no pudo desarrollarlas en 2011, por lo que se desarrollarán en 2012.
- **100.00% de grado de avance en la revisión de la metodología y sistemas de información para la supervisión consolidada y transfronteriza.** Se revisaron las guías de supervisión consolidada y se remitieron los comentarios a los consultores de las cuales ya se emitió una versión corregida. Además se han revisado los formatos mediante los cuales se comparte información en el Comité Enlace, los cuales están en proceso de automatización, a efecto de hacer más eficiente el intercambio de información entre los miembros de los diferentes países.

6.3 Superintendencia Adjunta de Instituciones Estatales de Carácter Financiero

Esta Superintendencia Adjunta logró a diciembre el **100.00%** (alerta verde) del cumplimiento de su meta, debido a lo siguiente:

- **100.00% de grado de avance planificado en las visitas de inspección a los bancos que forman parte de la Banca Pública de Desarrollo.** Durante 2011 se realizaron visitas de inspección a los bancos Hipotecario de El Salvador, S.A. y de Fomento Agropecuario, así como al Fondo Nacional de Vivienda Popular, tres instituciones que forman parte de la estrategia del Sistema para Fomento al Desarrollo, el cual permitirá fortalecer la banca pública en el país, siendo partícipes de que las metas planeadas para el año 2011 fuesen cumplidas por parte de dichas instituciones, tales como: crecimiento de la cartera crediticia, crecimiento en puntos de servicio, implementación de nuevos productos de bancarización, entre otros.

6.4 Superintendencia Adjunta de Pensiones

Esta Superintendencia obtuvo un índice de **89.47%** (alerta amarilla), debido a lo siguiente:

- **0.45% de Nivel de Mora previsional como porcentaje del fondo de pensiones.** Este indicador refleja el esfuerzo de las gestiones en contra de la mora previsional en el Sistema de Ahorro para Pensiones, representando el porcentaje de mora real registrado entre ambas AFP, respecto del Fondo de Pensiones consolidado. La meta era de 0.45% y se alcanzó, por lo cual obtuvo alerta verde. La mora real ascendió a \$ 27,736,100 sobre un fondo de \$ 6,185,440,100 a diciembre de 2011.
- **15 auditorías o revisiones (tendientes a defender los derechos de los afiliados).** La meta era de 19 auditorías o revisiones, las cuales 15 fueron efectivamente finalizadas en el 2011; sin embargo, de las cuatro restantes quedaron sus informes en proceso de revisión, producto de actividades no previstas. Las auditorías finalizadas son: auditorías de seguimiento en INPEP prevención P-IN-PE-29-2010 (REC-SPE-CT-FOP), en UPISSS prevención P-IS-PE-31-2010 (REC-SPE), en INPEP prevención P-IN-PE-39-2010 (BAA), en INPEP prevención P-IN-PE-40-2010 (PM) y en UPISSS prevención P-IS-PE-02-2011 (PM); sobre el cumplimiento de requisitos para la continuidad del goce de pensión en el SPP a través del INPEP y de la UPISSS. Las revisiones finalizadas fueron efectuadas a: el Plan de Trabajo del Área de auditoría interna de AFP CONFIA y de AFP CRECER; los Estados Financieros de AFP CONFIA y a AFP CRECER, a septiembre 2011; la publicación de los Estados Financieros de la UPISSS y del INPEP, correspondientes al 30 de junio de 2011; los Planes de Auditoría de los Auditores externos de INPEP y de UPISSS. Quedaron pendientes de revisión los informes de las siguientes auditorías: de mora en AFP CONFIA y en AFP CRECER; de seguimiento en AFP CONFIA período 2006-2007 (mora); y sobre la gestión realizada por AFP CONFIA de las operaciones del Fondo de PROFUTURO.

6.5 Superintendencia Adjunta de Valores y Conductas

Esta Superintendencia Adjunta obtuvo un índice de 50.00%, debido al cumplimiento de metas de los siguientes indicadores:

- **No se reporto avance para 2011 en el diseño de la estrategia para fortalecer el buen gobierno corporativo de los supervisados,** debido a que se tenía previsto que expertos del Banco Mundial presentaran el Informe Final de Diagnostico durante 2011 y no lo hicieron.
- **100.00% de grado de avance en la ejecución del componente 1 del Programa Bienes Públicos Regionales, BID/BPR - SUPERVALORES CA – SECMCA.** Se ejecutó el componente 1 del Programa Bienes Públicos Regionales, el cual consistió en el diagnóstico nacional sobre la situación de la regulación y supervisión de los mercados de valores.

6.6 Intendencia de Riesgos

La Intendencia de Riesgos logro alcanzar la meta planificada de **100.00%** en 2011, debido al cumplimiento del siguiente indicador:

- **100.00% de grado de avance planificado en la adopción y fortalecimiento de la supervisión basada en riesgos.** Se alcanzó un avance de conformidad a lo planificado de acuerdo a la hoja de ruta establecida por el Comité Técnico de Basilea II del Consejo Centroamericano de Superintendentes y al Plan Estratégico definido por dicho Consejo. Se finalizo con las Etapas I Diagnostico Interno y Externo y con la Etapa II Definición de los Elementos Esenciales para la SBR. La Etapa III Desarrollo de Políticas y Procesos de Regulación esta en Proceso. Se ha planteado la reorientación de las funciones del Comité Técnico para el desarrollo de la Etapa IV Implementación de la SBR.

6.7 Dirección de Asuntos Jurídicos

Esta Dirección obtuvo a diciembre de 2011 un índice de **68.60%**, debido a los siguientes logros:

- **100.00% en el grado de avance planificado en la participación en la redefinición de la Red de Seguridad Financiera.** Este avance consistió en la revisión de los términos de referencia para la contratación de consultores del proyecto de Fortalecimiento y Armonización de los Procesos de Resolución Bancaria y Seguro de Depósito en Centro América, Republica Dominicana y Panamá; dichos consultores desarrollaran los diferentes ejes en los cuales se ha planteado este proyecto, siendo éstos los siguientes: Eje I: identificación del mecanismo de resolución bancaria existente en cada país; Eje II: análisis del marco normativo-legal que sustenta el proceso de resolución bancaria; y Eje III: participación del esquema de resolución en la red de seguridad financiera de cada país.
- **44.11% en la disminución del tiempo de respuesta en la atención de autorizaciones y registros.** En 2011 se finalizaron 44 autorizaciones y registros, con un tiempo promedio de 38.09 días, no alcanzando al meta establecida. En el caso del índice de cumplimiento en el tiempo estándar de emisión, cuya meta es del 70.00%, se logró el 25.00%. Esto dio como resultado un índice de objetivo específico de 44.11%.
- **99.49% de cumplimiento en la disminución del tiempo de respuesta en la atención de denuncias.** En 2011 se atendieron 127 denuncias, con un tiempo promedio de 31.07 días, cumpliendo con la meta establecida. En el caso del índice de cumplimiento en el tiempo estándar de emisión, cuya meta es del 70.00%, se logró el 69.29%. Esto dio como resultado un índice de objetivo específico de 99.49%, muy cercano al 100.00%.
- **No se reportó la finalización de ningún proceso administrativo sancionatorio,** por lo cual tanto el tiempo promedio en el trámite de los procesos como el índice de cumplimiento en el tiempo estándar de resolución de casos obtuvieron alerta gris.
- **99.42% de cumplimiento en la disminución del tiempo de respuesta a solicitudes de opinión jurídica de clientes internos y externos.** En 2011 se emitieron 185 opiniones jurídicas, con un tiempo promedio de 22.38 días, cumpliendo con la meta establecida. En el caso del índice de cumplimiento en el tiempo estándar de emisión, cuya meta es del 70.00%, se logró el 69.19%. Esto dio como resultado un índice de objetivo específico de 99.42%, muy cercano al 100.00%.

6.8 Dirección de Estudios y Metodologías

Esta Dirección obtuvo a diciembre de 2011 un índice de **96.39%**, debido a los siguientes logros:

- **81.95% de grado de avance planificado en la revisión y mejora de los procesos institucionales.** Este avance incluye la elaboración de un mapa de procesos propuesto, el inicio de la documentación de los procesos de Solicitudes y Atención al Usuario, Autorizaciones de Emisiones de Valores, Licitación y concurso publico, proceso de Apelaciones y el proceso sancionador, todo bajo un enfoque integrado. También, se documento por completo las primeras propuestas de los procesos de Normas y de Denuncias.
- **100.00% de grado de avance en la emisión de propuestas de normativas relacionadas con la supervisión en base a riesgos.** Este indicador estaba relacionado con la elaboración del Proyecto de Norma sobre la Gestión del Riesgo de Liquidez, la cual fue finalizada en septiembre de 2011 de parte de esta SSF, y fue remitida para insumo del BCR en nota No. LF 2909 de fecha 09 de septiembre de 2011, la versión del proyecto es la V.09092011.
- **100.00% de grado de avance planificado para 2011 en la Implementación de las NIIF en las entidades reguladas por la SSF.** Con fecha 15 de diciembre de 2011, se elaboró el informe DNE-16/2011, relacionado con el estudio de factibilidad para el cambio del sistema contable y marco normativo a NIIF.
- **100.00% de grado de avance planificado en la elaboración de propuesta de mejora de la metodología de supervisión basada en riesgos.** En el 2011 se definió el Marco General de Supervisión en Base a Riesgos y con Criterios de Consolidación. Estratégicamente se decidió su publicación en enero de 2012, no obstante, el documento quedó finalizado para su revisión final por las autoridades correspondientes. Se realizó en septiembre, octubre y noviembre el proceso de implementación de los pilotos de supervisión en base a riesgo. De igual manera, se efectuó con un

experto internacional, la sociabilización con los presidentes y el personal de riesgos de los bancos, de la normativa sobre “Riesgo Operacional”.

- **100.00% de grado de avance en el estudio para firmar el acuerdo de entendimiento para mejorar la supervisión de operaciones transfronterizas.** En el mes de octubre se realizó el Taller sobre Supervisión Consolidada para la Superintendencia Financiera de El Salvador. Además, se efectuó la capacitación “Aplicación de la Supervisión basada en Riesgos en el Ámbito centroamericano”. En el Marco General de Supervisión, se definieron los criterios que la SSF aplicará para la supervisión consolidada.
- **Grado de avance en la elaboración y presentación de los Informes para medir la estabilidad del sistema financiero.** A septiembre 2011 se elaboró el primer informe global del sistema financiero incluyendo entidades de depósito, compañías de seguros, mercado de valores y sistema de ahorro para pensiones, a nivel agregado, con el objetivo de evaluar tendencias en las industrias que podrían afectar la estabilidad del sistema financiero, el cual fue presentado al Consejo Directivo de la SSF. En ese informe se encontró que la economía nacional muestra una frágil recuperación, con un crecimiento en los préstamos de las entidades de depósito por cuarto mes consecutivo, las cuales presentan elevados niveles de liquidez y aumento de sus utilidades. En el mercado de valores se espera una profundización de las operaciones por los programas de titularización. Existe un reto importante en cuanto a la sostenibilidad del sistema de pensiones, debido a la alta concentración en deuda pública.

6.9 Dirección de Administración

Esta Dirección obtuvo a diciembre de 2011 un índice de **50.00%**, debido a lo siguiente:

- **No se obtuvo nota en estudio de clima organizacional,** ya que la Dirección de Administración consideró que no era conveniente realizar un estudio de clima organizacional; por el proceso de Integración, ya que al 31 de diciembre del 2011, la fase de implementación, se puede considerar como de transición ó de ajustes al proceso.
- **100.00% de grado de avance en la implementación del plan de capacitación.** Esta Dirección apoyó los eventos de capacitación solicitados por las diferentes Unidades Organizativas. 24 eventos de capacitación local, con la participación de 78 miembros del personal de la SSF. También se participó en 8 eventos de capacitación en el exterior, a los que asistieron 11 miembros del personal de la SSF.
- **100.00% de grado de avance en la participación de proyectos de capacitación a través de cooperación internacional,** con la Dirección de Estudios y Metodología. Se apoyaron los eventos de capacitación, que se gestionaron a través de Cooperación Internacional con los siguientes Organismos: ASBA, CAPTAC -DR, CEMLA, ASSAL.

6.10 Dirección de Informática

Esta Dirección obtuvo el **100.00%** de cumplimiento de sus metas a diciembre de 2011, debido a los siguientes logros:

- **100.00% de grado de avance en la implementación de los receptores y validadores de información.** Entraron a operar en Producción 8 de los 10 validadores. El objetivo de estos sistemas es validar la calidad de la información enviada por las instituciones fiscalizadas. Están desarrollados con tecnología Web. Los 2 validadores pendientes, están considerados para 2012.
- **100.00% de grado de avance en la implementación de la etapa 1 del sistema de planillas previsionales.** Este avance consistió en la definición de guiones y apoyo en talleres de prueba, para validar funcionalidad en el desarrollo de una aplicación para Gestión y Validación de Planillas Previsionales (SGVPP).
- **100.00% de grado de avance en el desarrollo del nuevo validador de la Central de Riesgos.** Esta aplicación vendrá a sustituir a la actual que valida la recepción y envío de información entre la SSF y las instituciones supervisadas; se está desarrollando con tecnología Web.

- **100.00% de grado de avance de la fase de establecimiento de planificación de la implementación de mejoras en el proyecto "Central de Riesgos Regional.** Se cuenta con el diagnóstico de la situación actual de las Centrales de Riesgos de la región; los principios generales para compartir la información de las Centrales de Riesgos; los principios jurídicos que permitirán dicho intercambio y la hoja de ruta del proyecto.
- **100.00% de grado de avance en la unificación de la información de la Central de Riesgos de los Bancos Cooperativos.** Se realizaron los ajustes necesarios a nivel de base de datos para que los bancos cooperativos pudieran utilizar el mismo validador de información que utilizan las demás entidades (bancos, aseguradoras, etc.).

7 ANEXOS

7.1 Cuadro de Mando Integral Institucional 2011

Descripción	Pesos	Índice (Valor Actual %)				
		Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
INDICE DE EJECUCIÓN ESTRATÉGICA		10.68%	30.89%	44.02%	58.66%	77.37%
US - Usuarios	17.00%	10.00%	20.00%	30.00%	40.00%	99.41%
US 1 - Contribuir a la Estabilidad del Sistema Financiero en beneficio de sus usuarios	100.00%	10.00%	20.00%	30.00%	40.00%	99.41%
RG - Resultados de la Gestión	25.00%	8.40%	50.34%	64.62%	75.97%	88.10%
RG1 - Supervisar en base a riesgos	42.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
RG2 - Disminuir el Tiempo de Respuesta en la Gestión	27.00%	25.00%	49.40%	57.03%	57.46%	60.76%
RG3 - Contribuir a la Protección de los Derechos del Usuario	31.00%	30.00%	65.16%	77.47%	86.63%	95.79%
PS - Procesos y Sistemas	28.00%	12.90%	29.90%	46.35%	70.75%	83.72%
PS1 - Gestionar la calidad y los riesgos de los procesos de la Institución	41.00%	5.00%	20.00%	40.00%	75.00%	81.95%
PS2 - Mejorar sistemas y servicios tecnológicos	29.00%	25.00%	50.00%	62.50%	81.25%	100.00%
PS3 - Promover un marco regulatorio adecuado	30.00%	12.00%	24.00%	39.40%	54.80%	70.40%
US - Aprendizaje y Crecimiento	30.00%	10.88%	21.76%	32.65%	43.53%	50.00%
AC1 - Mejorar la calidad de vida laboral	50.00%					
AC1 - Mejorar la calidad de vida laboral	50.00%	21.76%	43.53%	65.29%	87.06%	100.00%

7.2 Cuadros de Mando de Área Organizativa 2011

Únidad de Comunicaciones y Relaciones Institucionales (Superintendente)

Descripción	Pesos	U.M.	Línea Base	Meta	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Índice de Área Organizativa		%	0.00%	100.00%	30.00%	35.00%	40.00%	45.00%	99.41%
RG3.1 Ejecutar el Programa de Educación Financiera	25.00%	%	70.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Índice de Ejecución del Programa de Educación Financiera	100.00%	%	70.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
RG3.2 Mejorar la calidad, cantidad y presentación de información relevante a los usuarios	25.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
Grado de avance planificado en la mejora del sitio Web Institucional	100.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
US 1.2 Medir la percepción de la SSF	25.00%	%	88.24%	100.00%					97.65%
Puntaje obtenido en encuesta de percepción sobre la SSF	100.00%	Adimens.	7.50	8.50					8.30
US 1.3 Medir la percepción del Sistema Financiero	25.00%	%	86.67%	100.00%					100.00%
Puntaje obtenido en encuesta de percepción sobre el sistema financiero	100.00%	Adimens.	6.50	7.50					7.59

Superintendencia Adjunta de Bancos, Aseguradoras y Otras Entidades Financieras

Descripción	Pesos	U.M.	Línea Base	Meta	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Índice de Área Organizativa		%	0.00%	100.00%	13.00%	26.00%	44.95%	63.90%	83.20%
PS3.2 Desarrollar la normativa para la adopción de la Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) (SBAO)	35.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
Grado de Avance en la Elaboración de la Guía de Homogeneización y el Diagnóstico de Aplicación de las NIIF	100.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
PS3.4 Promover el acceso a servicios financieros a la población y de crédito al sector productivo con especial énfasis a las MIPYMES	35.00%	%	0.00%	100.00%			17.00%	34.00%	52.00%
Grado de avance en la adecuación de requerimientos, propuesta para ampliar el universo de entidades supervisadas y normativa que propicie la bancarización	100.00%	%	0.00%	100.00%			17.00%	34.00%	52.00%
RG1.2 Fortalecer la supervisión consolidada y transfronteriza	30.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
Grado de avance en la revisión de la metodología y sistemas de información para la supervisión consolidada y transfronteriza	100.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%

Superintendencia Adjunta de Instituciones Estatales de Carácter Financiero

Descripción	Pesos	U.M.	Línea Base	Meta	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Índice de Área Organizativa		%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
RG1.4 Fortalecer la supervisión de los bancos públicos a fin de acompañarlos en el crecimiento ordenado derivado de las acciones a tomar para el fortalecimiento de la banca pública de desarrollo	100.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
Grado de Avance Planificado en las visitas de inspección a los bancos que forman parte de la Banca Pública de Desarrollo	100.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%

Superintendencia Adjunta de Pensiones

Descripción	Pesos	U.M.	Línea Base	Meta	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Índice de Área Organizativa		%	0.00%	100.00%	55.26%	57.89%	73.68%	81.58%	89.47%
RG3.3 Facilitar y velar por el cumplimiento eficiente de los derechos y obligaciones previsionales especificados en la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP)	100.00%	%	0.00%	100.00%	55.26%	57.89%	73.68%	81.58%	89.47%
Nivel de Mora previsual como porcentaje del fondo de pensiones	50.00%	%	0.00%	100.00%	0.44%	0.45%	0.45%	0.44%	0.45%
Cantidad de auditorías o revisiones (tendientes a defender los derechos de los afiliados)	50.00%	Auditorías	0	19	2	3	9	12	15

Superintendencia Adjunta de Valores y Conductas

Descripción	Pesos	U.M.	Línea Base	Meta	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Índice de Área Organizativa		%	0.00%	100.00%	10.00%	20.00%	30.00%	40.00%	50.00%
PS3.6 Diseñar la estrategia para fortalecer el buen gobierno corporativo de los supervisados	50.00%	%	0.00%	100.00%					
Grado de Avance planificado para 2011 en el diseño de la estrategia para fortalecer el buen gobierno corporativo de los supervisados	100.00%	%	0.00%	100.00%					
RG1.5 Poseer una Estrategia Regional de Regulación y Supervisión del Mercado Bursátil Centroamericano	50.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
Grado de Avance en la ejecución del componente 1 del Programa Bienes Públicos Regionales, BID/BPR - SUPERVALORES CA - SECMA	100.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%

Intendencia de Riesgos

Descripción	Pesos	U.M.	Línea Base	Meta	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Índice de Área Organizativa		%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
RG1.3 Fortalecer la supervisión basada en riesgos	100.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
Grado de avance planificado en la adopción y fortalecimiento de la supervisión basada en riesgos	100.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%

Dirección de Asuntos Jurídicos

Descripción	Pesos	U.M.	Línea Base	Meta	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Índice de Área Organizativa		%	52.85%	100.00%	24.00%	47.52%	57.63%	61.97%	68.60%
PS3.5 Participar en la redefinición de la Red de Seguridad Financiera, incluyendo la elaboración de manuales de actuación y revisión de los procesos de salida de Instituciones fallidas	20.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
Grado de Avance planificado en la participación en la redefinición de la Red de Seguridad Financiera	100.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
RG2.1 Disminuir el tiempo de respuesta en la atención de autorizaciones y registros	20.00%	%	60.71%	100.00%			28.13%	30.87%	44.11%
Tiempo promedio en la atención de autorizaciones y registros	50.00%	días	40.00	20.00			35.56	43.07	38.09
Índice de cumplimiento en el tiempo estándar de atención de autorizaciones y registros	50.00%	%	50.00%	70.00%			0.00%	10.71%	25.00%
RG2.2 Disminuir el tiempo de respuesta en la atención de denuncias	20.00%	%	67.53%	100.00%		97.62%	100.00%	100.00%	99.49%
Tiempo promedio en la atención de denuncias	50.00%	días	55.00	35.00		21.33	23.18	27.94	31.07
Índice de cumplimiento en el tiempo estándar de atención de denuncias	50.00%	%	50.00%	70.00%		66.67%	70.59%	74.19%	69.29%
RG2.3 Disminuir el tiempo de respuesta en el trámite de los procesos administrativos sancionatorios	20.00%	%	69.05%	100.00%					
Tiempo promedio en el trámite de los procesos	50.00%	meses	9.00	6.00					
Índice de cumplimiento en el tiempo estándar de resolución de casos	50.00%	%	50.00%	70.00%					
RG2.4 Disminuir el tiempo de respuesta a solicitudes de opinión Jurídica de clientes internos y externos	20.00%	%	66.96%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	98.98%	99.42%
Tiempo promedio en la emisión de opiniones jurídicas	50.00%	días	40.00	25.00	18.71	17.20	19.55	23.01	22.38
Índice de cumplimiento en el tiempo estándar de emisión de opiniones	50.00%	%	50.00%	70.00%	82.35%	78.43%	71.58%	68.57%	69.19%

Dirección de Estudios y Metodologías

Descripción	Pesos	U.M.	Línea Base	Meta	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Índice de Área Organizativa		%	0.00%	100.00%	17.00%	36.00%	56.00%	79.00%	96.39%
PS1.1 Revisar y mejorar el sistema documental de procesos	20.00%	%	0.00%	100.00%	5.00%	20.00%	40.00%	75.00%	81.95%
Grado de avance planificado en la revisión y mejora de los procesos institucionales	100.00%	%	0.00%	100.00%	5.00%	20.00%	40.00%	75.00%	81.95%
PS3.1 Desarrollar proyectos de normativa relacionados con la Supervisión en Base a Riesgos	15.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
Grado de Avance planificado en la emisión de propuestas de normativas relacionadas con la supervisión en base a riesgos	100.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
PS3.3 Desarrollar la normativa para la adopción de la Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) (DEM)	15.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
Grado de Avance planificado para 2011 en la Implementación de las NIIF en las entidades reguladas por la SSF	100.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
RG1.1 Mejorar la metodología de supervisión basada en riesgos	15.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
Grado de avance planificado en la elaboración de propuesta de mejora de la metodología de supervisión basada en riesgos	100.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
RG1.6 Mejorar la supervisión de operaciones transfronterizas y la cooperación con otros reguladores extranjeros	15.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
Grado de avance en el estudio para firmar el acuerdo de entendimiento para mejorar la supervisión de operaciones transfronterizas	100.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
US1.1 Medir la estabilidad del sistema financiero (utilizando indicadores macroprudenciales)	20.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
Grado de avance en la elaboración y presentación de los Informes para medir la estabilidad del sistema financiero	100.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%

Dirección de Administración

Descripción	Pesos	U.M.	Línea Base	Meta	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Índice de Área Organizativa		%	43.70%	100.00%	10.88%	21.76%	32.65%	43.53%	50.00%
AC 1.1 Mejorar el clima organizacional	50.00%	%	87.40%	100.00%					
Nota obtenida en Estudio de Clima Organizacional	100.00%	Adimens.	87.40%	100.00%					
AC2.1 Implementar el plan de capacitación	25.00%	%	0.00%	100.00%	23.53%	47.06%	70.59%	94.12%	100.00%
Grado de Avance en la implementación del plan de capacitación	100.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
AC2.2 Participar en proyectos de capacitación a través de cooperación internacional	25.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
Grado de Avance en la participación de proyectos de capacitación a través de cooperación internacional	100.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%

Dirección de Informática

Descripción	Pesos	U.M.	Línea Base	Meta	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Índice de Área Organizativa		%	0.00%	100.00%	23.00%	46.00%	59.00%	79.50%	100.00%
PS2.1 Implementar y mejorar sistemas y servicios a disposición de las entidades supervisadas	60.00%	%	0.00%	100.00%	15.00%	30.00%	45.00%	72.50%	100.00%
Grado de avance en la implementación de los receptores y validadores de información	50.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
Grado de avance en la implementación del sistema de Planillas Previsionales (Etapa 1)	25.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
Grado de avance en el desarrollo del nuevo validador de la Central de Riesgos	25.00%	%	0.00%	100.00%				50.00%	100.00%
PS2.2 Implementar y mejorar sistemas y servicios que apoyan los procesos fundamentales o centrales.	40.00%	%	0.00%	100.00%	35.00%	70.00%	80.00%	90.00%	100.00%
Grado de Avance en el proyecto "Central de Riesgos Regional (fase de establecimiento de planificación de la implementación de mejoras)"	50.00%	%	0.00%	100.00%	20.00%	40.00%	60.00%	80.00%	100.00%
Grado de avance en la unificación de la información de la Central de Riesgos de los Bancos Cooperativos	50.00%	%	0.00%	100.00%	50.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

7.3 Conceptos

- **Estrategia:**

La estrategia es el “plan de acción” que tiene la institución para conducir sus operaciones, satisfacer a los usuarios, lograr sus objetivos y su visión. Es importante mencionar que los objetivos son los “fines” (qué se quiere lograr) y la estrategia es el “medio” para lograrlos (cómo se puede lograr).

- **Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard:**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible de la razón de ser de la institución o de su área de responsabilidad. La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con la estrategia de la institución

Es decir el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. Los objetivos e indicadores de desempeño (KPIs) del Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y la estrategia de la institución.

El Cuadro de Mando Integral agrupa objetivos estratégicos en perspectivas, balanceadas y relacionadas (relación causa – efecto), que describe un mapa estratégico institucional. Los objetivos estratégicos contienen objetivos específicos, y estos a su vez contienen indicadores de desempeño. Existen diferentes niveles de medición en un Cuadro de mando Integral, tal como se describe en la Figura 2



Figura 2

- **Mapa estratégico:**

Diagrama que describe las relaciones causa-efecto entre objetivos estratégicos, dentro de las perspectivas definidas dentro del Cuadro de Mando Integral.

- **Perspectivas:**

Las perspectivas en un Cuadro de Mando Integral son las múltiples dimensiones que se plantean para analizar el desempeño de la estrategia implementada en la institución.

- **Objetivos Estratégicos:**

Los objetivos estratégicos representan un compromiso de la institución con el logro de tareas de desempeño, las cuales exigen resultados vinculantes de manera directa con la estrategia y la filosofía de la institución.

▪ **Objetivos Específicos:**

Los objetivos específicos representan un compromiso de un departamento en particular con el logro de tareas de desempeño, los cuales exigen resultados vinculantes de manera directa con la con los objetivos estratégicos.

▪ **Indicador de desempeño o KPI (Key Performance Indicators):**

Los KPI son indicadores o parámetros que miden el impacto y gestión la institución en la ejecución de la estrategia, nos ayudan a medir la efectividad de cada uno de los objetivos estratégicos y específicos.

▪ **Meta:**

Valor que el indicador de desempeño (KPI) debe igualar o incluso superar.

▪ **Línea Base:**

Valor mínimo aceptable que el indicador de desempeño (KPI) debe alcanzar.

▪ **Tipo de indicadores de desempeño (KPI):**

Los indicadores de desempeño definidos para la Institución son del tipo:

- **Grado de Avance:** el indicador de grado de avance indica el % de avance de un proyecto específico, su meta generalmente es el 100.00% de ejecución finalizando en un mes específico.
- **Cantidad:** El indicador de cantidad asigna un valor entero, su meta es una cantidad fija planificada para el año.
- **De resultado:** Este tipo de indicadores indican un resultado obtenido de un objetivo a cumplir, dependiendo de cómo sea definido puede tener cualquier unidad de medida, como tiempo, porcentaje de eficiencia, porcentaje de atención, índice de satisfacción. Su naturaleza puede ser en un mes medido o acumulado anual.

Los indicadores de desempeño de los tipos “grado de avance” y “cantidad”, presentan una tendencia creciente y nunca presentan alerta roja, ya que su línea base siempre es cero y se miden a partir del mes en que se presenta el primer valor, manteniendo su valor con alerta amarilla a medida que se reporta avance y llegan a alerta verde hasta que se logra el la meta. Cabe mencionar además que estos dos tipos de indicador nunca superan la meta, por lo tanto el valor actual % no superar el 100.00%. En cambio los indicadores “de resultado” pueden poseer cualquier tenencia y alerta en cualquier momento de medición, ya que el valor resultante puede ser inferior, igual o superior a la línea base o a la meta. Debido a esto el valor actual % puede ser superior a 100.00%.

▪ **Homologación de unidades de medida de los Indicadores de desempeño (KPI):**

Los indicadores de desempeño (KPI) utilizan diversas unidades de medida para su medición, como por ejemplo: porcentaje de avance, porcentaje de eficiencia, días, meses, puntos obtenidos, cantidad de personas, etc. Cada indicador tiene una meta que puede estar orientada a incrementar su unidad de medición o a disminuirla; a esto se le denomina **direccionalidad**. Por ejemplo: los indicadores pueden buscar reducir los tiempos de respuesta (direccionalidad negativa) u obtener una mayor eficiencia (direccionalidad positiva). Para homologar los resultados obtenidos en cada KPI en una misma unidad de medida, se convierte el valor de cada indicador en porcentaje (%), el cual se denomina “valor actual %”. Dependiendo de la direccionalidad de la meta, este índice se calcula así:

Positiva: Valor Actual % = Valor Actual / Valor Meta

Negativa: Valor Actual % = Valor Meta / Valor Actual.

Esta homologación en la medición permite asignarles pesos a los indicadores de desempeño, de tal forma que por medio de un promedio ponderado del valor actual porcentual de los indicadores que conforman un objetivo específico se obtiene un valor porcentual, al que denominaremos **índice de objetivo específico**. De igual forma es obtenido el **índice del objetivo estratégico**, asignándoles pesos a los objetivos específicos que lo conforman. El **índice de perspectiva** se obtiene mediante el promedio ponderado del resultado de los objetivos estratégicos que la componen. Y finalmente el **índice de cuadro de mando integral** se obtiene con los índices de las perspectivas.

▪ **Cuadro de Mando Departamental:**

Cuadro de mando que contiene los objetivos específicos e indicadores de desempeño asignados a cada departamento (o unidad organizativa) que participa en la ejecución estratégica institucional. El **Índice Departamental** se obtiene de la media ponderada de los índices de objetivos específicos.

▪ **Colores de las alertas:**

El resultado de los índices a todo nivel puede caer en cuatro colores de alerta:

 **Alerta verde:** indica que el valor actual o valor actual porcentual (índice) es igual o superior a la meta.

 **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.

 **Alerta roja:** indica que el valor actual o valor actual porcentual (índice) es inferior que la línea base.

Alerta gris (aparece sin color o gris en el Mapa Estratégico): indica que el valor actual o valor actual porcentual (índice) no posee valores, ya que no ha iniciado la medición.

▪ **Plan Operativo Departamental:**

Es una herramienta de control utilizada por encargados de las unidades organizativas dentro de la Institución, para dar seguimiento al cumplimiento de las actividades estratégicas (llamadas actividades PO) y rutinarias (llamadas actividades PT).