



**RUTA DE LA
TRANSFORMACIÓN**

INFORME DE GESTIÓN 2020
2024



Para lograr grandes cambios no basta con pensar fuera de la caja, es preciso romper los límites que sus muros representan. En eso nos hemos ocupado durante estos cuatro años de gestión. Aquí compartimos la ruta recorrida, abrazando como norte nuestra visión de ser un referente nacional e internacional.

INFORME DE GESTIÓN **2020**
2024



Comité Ejecutivo

Alejandro Fernández W.
SUPERINTENDENTE

Julio Enrique Caminero
INTENDENTE

Juan Francisco Mendoza
GERENTE GENERAL

Socorro Minerva de la Cruz
ASESORA GENERAL

Elbin Francisco Cuevas
SUBGERENTE DE SUPERVISIÓN

Yulianna Ramón Martínez
SUBGERENTE DE REGULACIÓN E INNOVACIÓN

Natalia Sánchez García
DIRECTORA DE LA OFICINA DE SERVICIOS Y PROTECCIÓN
AL USUARIO (PROUSUARIO)

José Alexander García
TITULAR DE PLANIFICACIÓN
Y ALIANZAS INTERINSTITUCIONALES

Luz Marte Santana
CONSULTORA JURÍDICA

Lery Laura Piña
SUBDIRECTORA DE COMUNICACIONES

José Guillermo López Paulino
DIRECTOR DE AUDITORÍA INTERNA

Ingrid Núñez Santana
DIRECTORA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

CONOCE MÁS
SOBRE
NUESTRO EQUIPO
EJECUTIVO
ESCANEANDO
ESTE CÓDIGO.



Tabla de contenido

Introducción	04
Misión, visión y valores	05
Carta del superintendente	06
Datos destacados	08
01. Un brazo técnico más fuerte	12
02. Con las puertas abiertas al futuro	20
03. Afianzando los cimientos	26
04. La Superintendencia para la gente	42
Estados auditados	56

Introducción

En los últimos cuatro años la Superintendencia de Bancos (SB) ha experimentado un profundo proceso de transformación. Esto se refleja en sus órganos de gobernanza, sistemas de gestión, plataformas tecnológicas, el perfil profesional del equipo, las condiciones de los espacios de trabajo y, en suma, en su fortaleza técnica y la calidad de los servicios que entrega a la ciudadanía y sus supervisados.

Estas memorias narran la ruta estratégica seguida para hacer posibles los cambios. Un trayecto que no ha estado exento de desafíos, y precisamente por eso cobra mayor relevancia como testimonio de la capacidad de evolución de la SB y del compromiso de su gente con su misión, visión y valores.

Los proyectos reseñados se enmarcan en el plan estratégico 2020-2024, concebido a partir de un minucioso ejercicio de evaluación, y que se sustentó en seis grandes ejes: I) Estabilidad financiera y macro-prudencial, II) Digitalización, innovación y nuevas tecnologías, III) Eficiencia y fortalecimiento institucional, IV) Inclusión financiera y bancarización, V) Protección y salud del consumidor y VI) Integridad del sistema financiero.

Las iniciativas transformadoras desplegadas en todos estos campos se presentan, de manera resumida, en los cuatro capítulos de este informe, que queda a disposición del público como un ejercicio de transparencia y muestra de los avances de la SB con la excelencia como norte.

MISIÓN

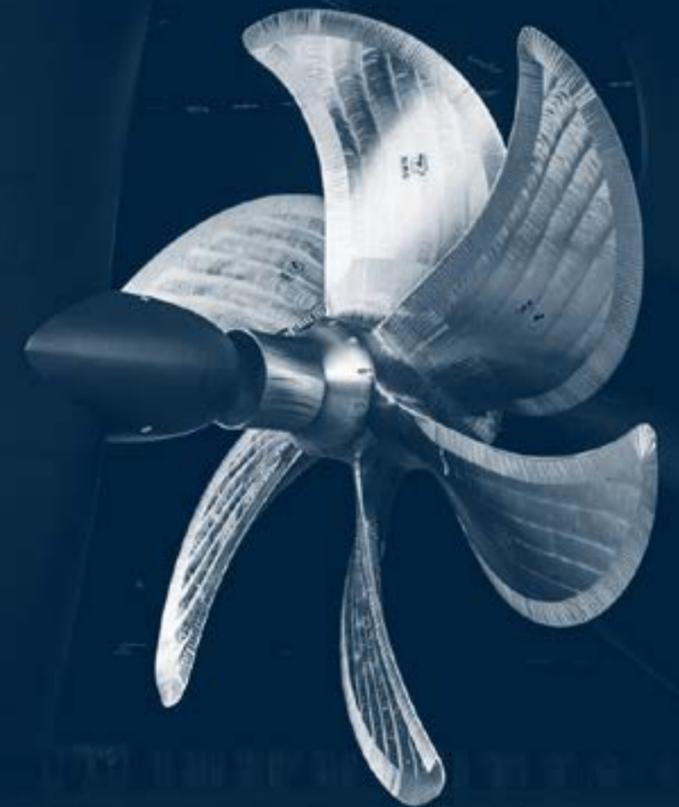
Aportar al bienestar del país, vigilando la solvencia, liquidez y gestión de las entidades y la estabilidad del sistema financiero; así como protegiendo los derechos de los usuarios y las usuarias de los servicios financieros.

VISIÓN

Ser una institución referente nacional e internacionalmente, reconocida por la calidad de su supervisión y el acompañamiento que brinda a los usuarios de los servicios financieros, respaldada por un personal altamente calificado y la excelencia en su gestión.

VALORES

- INTEGRIDAD
- EFICIENCIA
- INNOVACIÓN
- COMPROMISO
- RESPETO



Carta del superintendente Alejandro Fernández W.



Desde 2020, cuando recibí el llamado para servir en la arena pública como superintendente de Bancos, he transitado por un camino de muchos desafíos, aprendizajes y logros. Cada paso de este trayecto me llena de orgullo y agradecimiento.

En primer lugar, agradezco al presidente de la República, Luis Abinader Corona, por la oportunidad de ser parte de su gestión gubernamental, con una tarea tan delicada y esencial como la de dirigir el ente supervisor del sistema financiero dominicano, especialmente en el contexto de pandemia por Covid-19 en que se inició esta gestión.

Valoro muchísimo la independencia con que hemos podido supervisar y tomar decisiones cruciales en el ejercicio de las funciones propias de la institución. También, el apoyo recibido de nuestro órgano superior, la Junta Monetaria, así como del Banco Central y del Ministerio de Hacienda.

Asumí este compromiso con responsabilidad, entusiasmo y en compañía de excelentes profesionales, algunos provenientes del sector privado y otros que ya eran buenos servidores públicos, de quienes había mucho qué aprender. Esta es

mi tercera razón de agradecimiento: contar con la libertad de construir un gran equipo que ha ejecutado con tanto empeño el reto de transformar la SB en una institución de referencia en el sector público y en toda la región.

Cuando estamos en el Estado y nos comprometemos con un cambio real, y no solo con agotar una gestión, se vive en un conteo regresivo, debiendo conciliar una visión de onda corta, en que respondemos a los retos del día a día, con una visión estratégica clara que oriente nuestras decisiones a logros de alto impacto. Este resumen de resultados es la mejor evidencia de que en este viaje siempre hemos contado con una excelente carta de ruta.

Los frutos de la implementación de esta estrategia 2020-2024 son un reflejo de mucho trabajo en equipo para “llevar este barco a buen puerto”. Este es otro aspecto del que me siento orgulloso y agradecido: hemos logrado una SB más fuerte y efectiva, alcanzando metas que no son castillos en la arena ni promesas en el aire, sino hechos.

Hoy tenemos una superintendencia certificada en calidad, ciberseguridad, continuidad del negocio,

inclusión, seguridad laboral, auditoría interna, anticorrupción y, en general, con cimientos más robustos para garantizar su sostenibilidad.

Hemos supervisado y regulado el sector con diligencia y prudencia, para mantener la estabilidad financiera y macroprudencial. Se ha marcado una nueva era en la protección y educación financiera de usuarios y usuarias, el buque insignia de nuestra gestión. La innovación, la digitalización y la inclusión financiera también forman parte de la genética de esta nueva Superintendencia de Bancos.

Asimismo, es necesario reconocer la responsabilidad y la madurez de nuestras entidades supervisadas en asumir los objetivos que hemos trazado para la estabilidad del sistema. En primer lugar, durante la pandemia, cuando ofrecieron alivio a sus clientes con medidas especiales para sortear la incertidumbre. En segundo lugar, asumiendo los retos que la SB ha identificado como oportunidades de mejora en gestión integral de riesgos, gobierno corporativo, prevención de lavado de activos (PLAFT), innovación, inclusión, digitalización y atención a sus clientes.

Nuestra gestión rinde cuentas al presidente de la República, la Junta Monetaria, las instituciones financieras supervisadas y toda la ciudadanía. No hemos “enterrado” la institución que recibimos para devolverla igual, como hizo aquel siervo de la parábola bíblica de los talentos. Todo lo contrario: hemos multiplicado las capacidades recibidas, poniéndolas a producir a favor de la estabilidad financiera durante un contexto económico global complejo.

Me honra presentarles los frutos que hemos venido sembrando y cosechando durante este período. Estoy convencido de que seguirán redituando durante los próximos años para el beneficio de la patria.

¡GRACIAS!

ALEJANDRO FERNÁNDEZ W.
Superintendente de Bancos

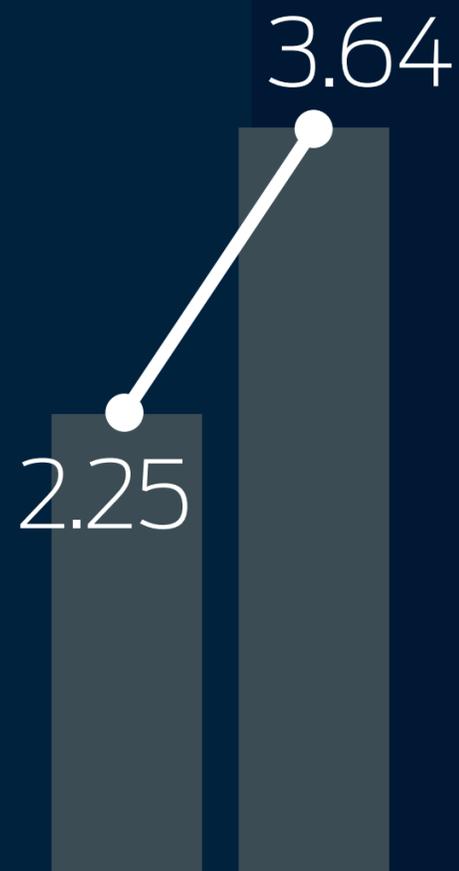
Un sistema financiero estable

(Agosto 2020 – mayo 2024)

ACTIVOS (BILLONES)

VARIACIÓN

+62.1%



CARTERA DE CRÉDITOS (BILLONES)

VARIACIÓN

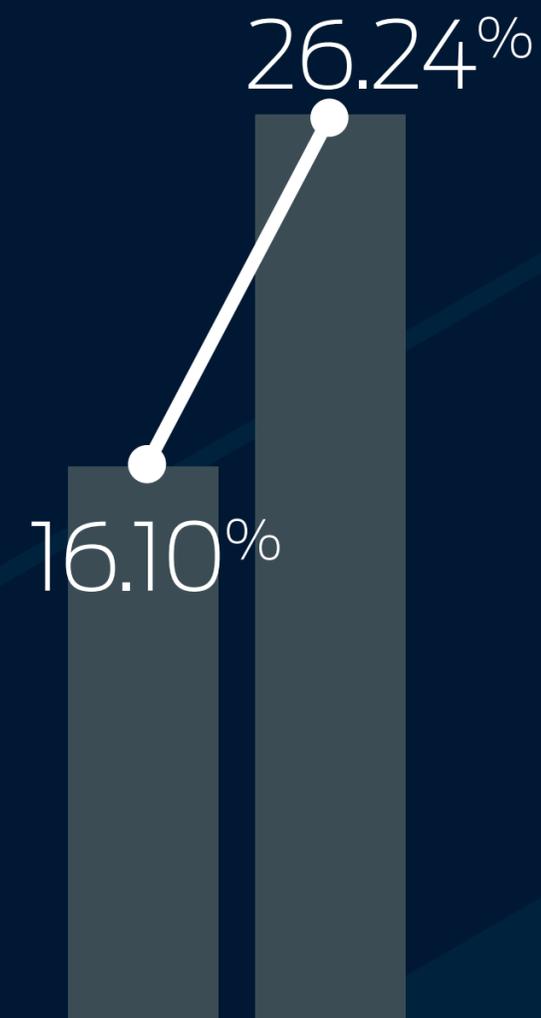
+62.4%



RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE) (%)

VARIACIÓN

+10.4pp



MOROSIDAD (%)

VARIACIÓN

-0.78pp



Una institución más fuerte

CERTIFICACIONES



- ISO 9001:2015 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.
- ISO 27001 SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN.
- ISO 22301 CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.
- ISO 37001:2016 SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO.
- CERTIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD PARA LAS PRÁCTICAS DE AUDITORÍA INTERNA.
- CERTIFICACIÓN SOSTENIBILIDAD 3R's, GRADO ORO.
- CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.
- SELLO IGUALANDO RD.
- SELLO GREAT PLACE TO WORK.

Al servicio de la gente

(Agosto 2020- mayo 2024)

PROUSUARIO

+520mil
contactos con usuarios/as

93%
de satisfacción de los usuarios/as

+452MM
monto dispuesto a devolver a usuarios/as por reclamaciones

PROGRAMA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS INTERVENIDAS Y EN LIQUIDACIÓN (IFIL) / DINERO BUSCA DUEÑO

305.8 MM

devueltos a 2,605 ahorristas de entidades en liquidación o disolución.

Un brazo técnico más fuerte

EN AGOSTO DE 2020, LA ECONOMÍA MUNDIAL ATRAVESABA POR UNA TORMENTA HISTÓRICA: LA PANDEMIA DE COVID-19. LA META IMPOSTERGABLE PARA LA SB ERA “LLEVAR EL BARCO A PUERTO SEGURO”. ES DECIR, MANTENER LA ESTABILIDAD DEL SISTEMA EN ESE MOMENTO CRÍTICO. LA INSTITUCIÓN IMPULSÓ MEDIDAS COMO LA PUESTA EN MARCHA DE INDICADORES DE ALERTA TEMPRANA DE RIESGOS Y, A LA VEZ, SE ENFOCÓ EN CONSOLIDAR SU FORTALEZA TÉCNICA. ACTUALIZÓ NORMATIVAS, SU ESTRATEGIA DE SUPERVISIÓN BANCARIA Y LA ESTRUCTURA DE SUS ÁREAS MISIONALES, INCLUYENDO LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DEL MERCADO FIDUCIARIO. TAMBIÉN DESPLEGÓ UN PLAN DE ACCIÓN PARA PREVENIR Y MITIGAR RIESGOS Y COMBATIR LOS DELITOS FINANCIEROS.

“Fueron momentos particularmente desafiantes. Emprendimos, a la vez, dos procesos importantes: dar seguimiento especial a las entidades financieras en el contexto de la crisis del Covid-19 y preparar la institución para supervisar un sector financiero más dinámico y complejo”.

ELBIN F. CUEVAS T., SUBGERENTE DE SUPERVISIÓN

En agosto de 2020, cuando la economía mundial atravesaba por uno de sus momentos de mayor incertidumbre, supervisar el sistema financiero nacional constituía una misión más que retadora, y especialmente relevante para la estabilidad económica de la República Dominicana.

En ese momento extraordinario, y desde el primer día, la nueva gestión de la Superintendencia de Bancos (SB) asumió una serie de medidas para observar minuciosamente el comportamiento del sistema financiero nacional y fortalecer la estrategia de supervisión que implementaba.

Ante el posible riesgo sistémico que supuso la pandemia de Covid-19, la prioridad del ente supervisor era indiscutible: mantener un sistema financiero estable en medio de aquella tormenta. En ese escenario, las nuevas autoridades, encabezadas por Alejandro Fernández W., impulsaron medidas prudenciales para monitorear la calidad de la cartera de créditos, así como la liquidez y la solvencia de las entidades supervisadas.

Estas acciones fueron clave para mantener la estabilidad del sistema durante la crisis del

Covid-19 y en el contexto de la flexibilización dispuesta por la Administración Monetaria y Financiera.

Para tener acceso oportuno a información sobre las amenazas a las que podrían estar expuestas las entidades, la SB desarrolló un tablero con **indicadores de alerta temprana**, que permite monitorear los riesgos de mercado, liquidez y crédito, además de los riesgos operacionales.

De cara a los usuarios y las usuarias, fue un paso importante la emisión de la Circular SB: No.023/20, en agosto de 2020, a través de la cual se establecieron los lineamientos que debían observar las EIF que adoptaron medidas de flexibilización para sus clientes debido a la pandemia.

A partir de esta norma, se difundieron las primeras campañas informativas y educativas de esta gestión en canales masivos, para que quienes usan los servicios financieros comprendieran las facilidades otorgadas por las EIF y pudieran gestionar mejor el impacto de la crisis sanitaria en sus finanzas.



Con el acompañamiento del Toronto Centre, la institución actualizó el Marco de supervisión basado en riesgos, para alinearlos a las mejores prácticas internacionales en la materia. El documento anterior data de 2013.

PROCEDIMIENTOS Y CRITERIOS DE SUPERVISIÓN

Se hacía necesario mirar más allá de los desafíos inmediatos planteados por la excepcional coyuntura de pandemia. Así, la SB se embarcó en la revisión de su metodología de supervisión bancaria, que implicó la **actualización del marco, las guías y los procedimientos de supervisión**, con el fin de adaptarlos a las mejores prácticas internacionales.

El proceso se realizó al tiempo en que se fortalecía el perfil de los equipos técnicos, con la contratación de recursos humanos especializados y la implementación de un amplio programa de capacitación, de la mano de instituciones de prestigio internacional, como el Toronto Centre, un referente en programas de supervisión bancaria; Némesis, institución española especializada en riesgos financieros, y el Fondo Monetario Internacional a través de su oficina regional.

En esta coyuntura, surgieron nuevos departamentos y fueron adoptadas modernas herramientas tecnológicas. En 2023 se creó el **Departamento de Supervisión del Mercado Fiduciario**, que previamente operaba como unidad. Actualmente, la SB supervisa cuatro sociedades fiduciarias y una entidad de intermediación financiera que ofrece servicios fiduciarios, en cumplimiento de la Ley 189-11 para el Desarrollo del Mercado Hipotecario y el Fideicomiso y la Ley 28-23, sobre Fideicomiso Público en República Dominicana.

La mejoría en la eficiencia de los procesos también ha sido parte esencial de la agenda que ha agotado la institución en los últimos años. En su rol supervisor, se resalta la optimización de los procesos relacionados con los requerimientos de información a las EIF, la planificación de las inspecciones y la documentación de sus resultados.

INSPECCIONES

Bajo el amparo de la Ley Monetaria y Financiera y la Ley 189-11 para el Desarrollo del Mercado Hipotecario y el Fideicomiso de la República Dominicana, desde agosto 2020 hasta mayo de 2024, la SB realizó **370 inspecciones** in situ y extra situ a entidades de intermediación financiera, cambiarias y sociedades fiduciarias.

Estas inspecciones están enfocadas en la calidad de los activos, pasivos y la cartera de créditos, evaluación de las operaciones de tesorería y captaciones, gobierno corporativo, auditoría interna, gestión de riesgos, adecuación patrimonial, evaluación de las utilidades, plataformas tecnológicas, protección de los derechos de los usuarios y usuarias, prevención del lavado de activos, entre otros.

Salida de Bancamérica: un manejo ejemplar

Esta administración gestionó la salida del Banco Múltiple de Las Américas (Bancamérica), que aportaba al sistema el 0.13% de los activos y el 0.34% de los depositantes. La disolución fue dispuesta por la Junta Monetaria el 28 de enero de 2022, luego de que la entidad incumpliera un plan de regularización.

Fue una “prueba de fuego” que el ente supervisor afrontó con un nivel de control, organización, comunicación y agilidad sin precedentes. Por primera vez en la historia de la Ley Monetaria y Financiera se logró traspasar los activos y

pasivos de un banco disuelto a una entidad solvente dentro del plazo de 30 días que contempla la normativa.

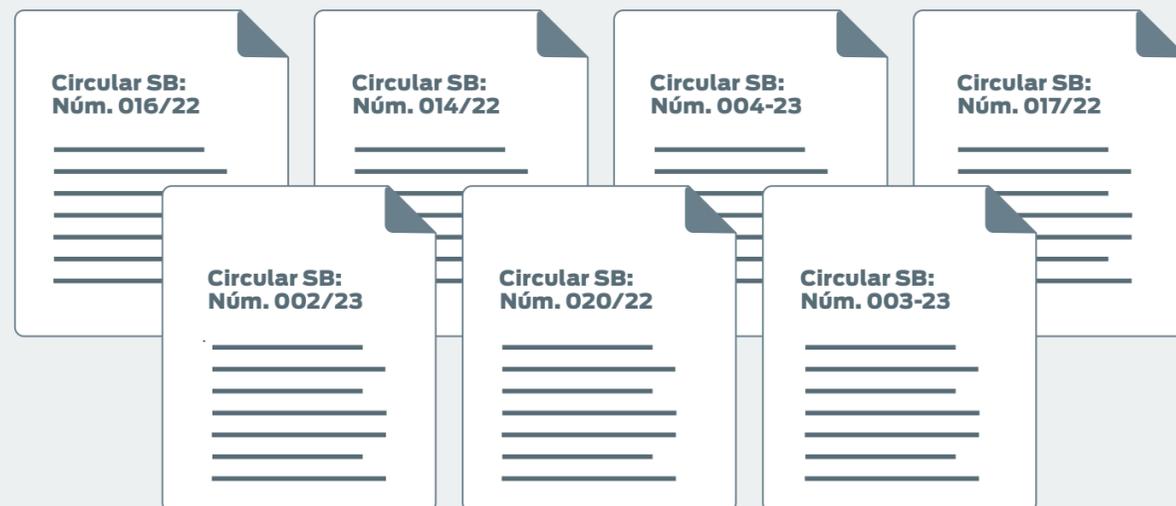
Todos los depositantes no vinculados recuperaron su dinero. El Fondo Monetario Internacional (FMI) reconoció que el manejo expedito de la disolución evitó un impacto mayor en el sistema financiero nacional. Como parte de su estrategia, la Superintendencia de Bancos también aseguró activos suficientes del banco y sus propietarios para cubrir los costos de la disolución.

ACTUALIZACIÓN NORMATIVA

En su apuesta por la actualización, la SB concibió la ruta regulatoria B3-27, con el objetivo de apoyar la adecuación de las normativas del sistema financiero dominicano a los estándares internacionales. Bajo esta sombrilla, fueron puestos en vigencia cuatro instructivos, **55 circulares y 59 cartas circulares**, que abordan aspectos clave para la salud del sistema y la protección de los derechos de usuarios y usuarias.

Es oportuno destacar la **actualización del Instructivo de Debida Diligencia**, publicado en marzo de 2022, que contiene las directrices que

deben seguir las EIF, los intermediarios cambiarios y las fiduciarias supervisadas por la SB para conocer a sus clientes y aplicar los procesos correspondientes con un enfoque basado en su nivel de riesgo. Igualmente relevantes son el Instructivo sobre el **Proceso de Evaluación de la Adecuación de Capital Interno (ICAAP)**, que pauta los lineamientos para el proceso interno de evaluación y necesidad de capital según el modelo de negocio; el de **Pruebas de Estrés** en las EIF, con las directrices para preparar estas pruebas, y el del **Reglamento de Protección de los Usuarios** de los Productos y Servicios Financieros, que estaba pendiente desde 2015.



“La agenda regulatoria que ha promovido esta administración introdujo estándares más claros y actualizados, promoviendo mayores eficiencias y una mejor gestión de riesgos, así como fomentando la innovación y la promoción de una cultura de protección al usuario”.

YULIANNA RAMÓN, SUBGERENTE DE REGULACIÓN E INNOVACIÓN.

Solo para mencionar algunas circulares, se destacan la de Onboarding Digital (núm. 011/22), que establece los parámetros mínimos a considerar por las entidades para vincular nuevos clientes de forma remota o no presencial; y la núm. 004/23, que establece que las entidades puedan implementar pilotos de productos o servicios novedosos, que va de la mano con el Hub de Innovación creado por la Administración Monetaria y Financiera.

Como parte de sus acciones de protección a los usuarios y las usuarias, la SB también publicó circulares con directrices para que las entidades establezcan listas de exclusión en el mercadeo de productos y servicios financieros (núm. 004/22), a solicitud de sus clientes actuales o potenciales, y para promover que habiliten la posibilidad de hacer reclamaciones en línea (núm. 004/21).

Fue implementada, asimismo, la Carta de derechos y deberes de los usuarios y las usuarias (circular 001/22), una iniciativa con amplia difusión que apoya el empoderamiento de los/las clientes de las EIF y les permite tomar decisiones con más información.

La institución también trabajó en la propuesta para el nuevo Reglamento de Protección al Usuario, elaborada con asistencia técnica del Banco Mundial. Esta pieza incorpora las mejores prácticas internacionales y promete ser el instrumento jurídico más moderno y avanzado para la protección de los consumidores dentro del ordenamiento dominicano.

POR LA INTEGRIDAD DEL SISTEMA

La integridad del sistema financiero es un pilar fundamental para el desarrollo económico sostenible y la estabilidad social de cualquier nación. Para esta gestión ha sido crucial la tarea de motivar que, además de estable y robusto, el sistema sea transparente y seguro.

Diversas acciones evidencian el fortalecimiento de la confianza en el sistema financiero dominicano y han motivado el reconocimiento público de la SB. En su informe de evaluación correspondiente a la revisión bajo el artículo IV del año 2022, **el Fondo Monetario Internacional (FMI) destacó que el ente supervisor fortaleció su proceso interno de sanciones** y aumentó sus recursos de supervisión para continuar mejorando la eficacia del marco de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (PLAFT).

Ajustándose a normativas y estándares internacionales, la SB asumió un **rediseño del procedimiento administrativo sancionador**, separando la instrucción de infracciones del procedimiento decisor y reforzando el debido proceso.

En el citado reporte, el equipo del FMI valoró positivamente la implementación de la tercera versión del Instructivo de Debida Diligencia, que prohíbe que las entidades financieras autorizadas interactúen con intermediarios financieros o cambiarios no autorizados y sus propietarios, restringiendo así que entidades sin licencia operen libremente en el sistema.

En materia de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva (PLAFTPADM), durante el periodo agosto 2020- mayo 2024, la SB realizó 65 supervisiones transversales a sujetos obligados y respondió 764 solicitudes de opinión, no objeciones y autorizaciones presentadas por las EIFyC. Además, atendió 363 consultas técnicas sobre la Ley 155-17 contra el Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo y sus normativas complementarias.

Adicionalmente, la SB asumió las revisiones temáticas como parte de su plan anual de supervisión, que encaran los principales retos y puntos de dolor que enfrenta el sistema de gestión integral de riesgos de PLAFTPADM. La primera revisión temática, realizada en el año 2021, se enfocó en el manejo de clientes de alto riesgo y personas expuestas políticamente (PEP) en las cuatro principales entidades sistémicas de intermediación financiera. Durante el año 2022, se ejecutó una segunda revisión temática orientada a evaluar la efectividad del sistema de gestión de riesgos PLAFT en los intermediarios cambiarios. En 2023, el enfoque estuvo orientado a la evaluación de las herramientas de monitoreo en los bancos de ahorro y crédito.

El robustecimiento del enfoque basado en riesgos ha implicado medidas como la adopción de un marco metodológico, reforzamiento de la matriz de riesgo del sistema, y la creación de indicadores clave de riesgo y desempeño. El proceso de supervisión PLAFT adoptado cuenta con las certificaciones ISO 37001 y la 9001 sobre antisoborno y gestión de calidad, respectivamente.

En su esfuerzo continuo por fortalecer la integridad y seguridad del sistema financiero, la institución trabaja en el Instructivo de Prevención

de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (PLAFT), que aporta lineamientos y consolida todas las normativas relacionadas con esta materia.

Es importante destacar el apoyo brindado por la SB a diversas autoridades, como el Ministerio Público, el Poder Judicial y la Cámara de Cuentas, entre otras, canalizando requerimientos de información y la ejecución de órdenes judiciales sobre productos y servicios financieros.

Entre agosto de 2020 y mayo de 2024, se han respondido 10,480 requerimientos de información financiera realizados por las autoridades competentes.

En seguimiento a los esfuerzos institucionales para prevenir las operaciones fraudulentas, la Superintendencia de Bancos creó un sello de identificación para las EIF, las entidades de intermediación cambiaria y los subagentes bancarios, un aval que procura ofrecer seguridad y confianza a la población que usa estos servicios.

La SB instruyó a las entidades de intermediación financiera, cambiaria, subagentes y fiduciarias la colocación visible del sello que las identifica como entidades autorizadas.



Piezas gráficas que advierten a usuarios y usuarias acerca de esquemas fraudulentos.



MISIÓN CENTINELA

La SB impulsó la iniciativa Misión Centinela, una campaña de difusión masiva que previene a la población sobre los riesgos de realizar depósitos y/o inversiones en esquemas financieros que no cuenten con la debida supervisión ni regulación del Estado dominicano.

Esta campaña y las medidas descritas previamente han sido fundamentales para prevenir y mitigar riesgos financieros, combatir el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo, además de fomentar un entorno financiero más seguro y confiable.

Con las puertas abiertas al futuro

EN LOS ÚLTIMOS CUATRO AÑOS LA SB CURSÓ UNA TRAYECTORIA DE DIGITALIZACIÓN E INNOVACIÓN QUE IMPACTÓ TODO SU PARQUE TECNOLÓGICO Y, CON ÉL, LOS SERVICIOS QUE OFRECE A SUS SUPERVISADOS, LOS USUARIOS Y LAS USUARIAS, SU PERSONAL Y EL PÚBLICO EN GENERAL. ENTRE LOS FRUTOS SE DESTACAN EL PORTAL DE LA ADMINISTRACIÓN MONETARIA Y FINANCIERA-PAMF (IMPULSADO JUNTO AL BANCO CENTRAL), EL PORTAL DE ESTADÍSTICAS SIMBAD, LA APLICACIÓN PROUSUARIO Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN TEAMMATE PLUS Y MICROSOFT DYNAMICS 365, ADOPTADOS PARA OPTIMIZAR LA OPERATIVIDAD DE LA INSTITUCIÓN.

“No es eficiente poner vino nuevo en odres viejos”,

expresa el superintendente de Bancos, Alejandro Fernández W., apoyándose en la parábola bíblica para referirse al desafío de actualizar los sistemas y estructuras que recibió cuando llegó a la institución en 2020. Era el momento de emprender una ruta de transformación digital.

Por un lado, se imponía la necesidad de organizar la propia casa y, por el otro, la de modernizar los servicios que la SB ofrece a las entidades supervisadas, los usuarios y las usuarias y la ciudadanía en general. El compromiso fue avanzar en ambos caminos a la vez.

De cara al sistema, las acciones apuntaron a mejorar la eficiencia de procesos fundamentales y habilitar normativas que faciliten o estimulen la innovación. En un esfuerzo conjunto con el Banco Central, la institución logró uno de los hitos más relevantes para el sector financiero nacional:

el lanzamiento del **Portal de Administración Monetaria y Financiera (PAMF)**. Tras una espera de diez años, se puso a disposición de las entidades de intermediación financiera (EIF) esta plataforma de hospedaje en la nube. Se trata de un espacio que les permite remitir información a los reguladores y supervisores, simultáneamente, reduciendo tiempo, costos y evitando la duplicidad de reportaría regulatoria.

Asimismo, la Superintendencia desarrolló el **Sistema de Información del Mercado Bancario Dominicano (SIMBAD)**, un portal de estadísticas que brinda acceso rápido, fácil e intuitivo a la información del sector en tiempo real. Cuenta con un API que permite interactuar con los datos y visualizar los tableros según la preferencia del usuario o la usuaria.

Entidades supervisadas, analistas, comunicadores/as y público general usan esta herramienta, que es una clara expresión de transparencia desde el Estado dominicano.

SIMBAD® DASH®

Con SIMBAD por primera vez la población puede acceder a datos actualizados del mercado bancario dominicano en tiempo real y de forma rápida e intuitiva.





Con este Ranking se motiva a las EIF a ofrecer nuevos y mejores servicios en el entorno digital.

“La transformación tecnológica ha sido transversal y fruto de la sinergia entre todas las áreas de la institución. Esto nos permite mejorar los servicios que ofrecemos tanto a nuestro público interno como a las entidades y sus clientes”.

INGRID NÚÑEZ, DIRECTORA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN DE LA SB.

PROMOVIENDO LA INNOVACIÓN

Para estimular el uso de las nuevas tecnologías en las EIF y la competencia en el mercado, la institución produjo tres ediciones del **Ranking de digitalización de la banca dominicana**, un informe anual que busca motivar la creación de productos innovadores y evaluar las preferencias de los usuarios y las usuarias.

En su ruta de innovación financiera, la SB ha procurado escuchar las necesidades del sector: se acercó a los gremios bancarios creando una mesa de trabajo que se reúne cada mes; firmó un acuerdo con la Asociación Dominicana de Empresas Fintech (AdoFinTech) y colabora con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Central y las superintendencias de Valores, Seguros y Pensiones, para impulsar el



Hub de Innovación Financiera, un espacio común que orienta y estimula a personas innovadoras con ideas de proyectos en el sector financiero dominicano.

Fruto de la escucha activa de la industria surgieron cambios normativos para fomentar la innovación, como la Circular SB: Núm. 011/22, de onboarding digital, que abrió las puertas para que los clientes potenciales contraten productos y servicios financieros sin trasladarse a una oficina (siempre que cumplan con los requerimientos legales establecidos), ahorrando tiempo, dinero y esfuerzo.



A través del Hub de Innovación Financiera se incentiva a los jóvenes con ideas de emprendimientos en el sector financiero.

La Superintendencia de Bancos no se planteó la adecuación tecnológica y la innovación como opciones, sino como retos que había que asumir sin demora. Hoy se perfila como una institución a la vanguardia y fortalecida para atender los desafíos de estos tiempos.



Otra iniciativa relevante es la de Banca Abierta u **Open Banking**, que la institución desarrolla con el Banco Central, enfocada en crear un marco regulatorio que promueve el surgimiento de productos y servicios financieros más simples, rápidos y personalizados a través de canales digitales.

Un proyecto estrella fue el desarrollo y lanzamiento de la aplicación móvil ProUsuario, una solución pionera a nivel nacional y en el contexto de la región. Con esta herramienta la SB se acercó a los usuarios y las usuarias, permitiéndoles llevar “en su bolsillo” su información crediticia y el acceso

a los servicios de la institución. Entre otras funcionalidades, la app cuenta con un mapa de puntos de acceso bancarios, con la ubicación de las sucursales, cajeros y subagentes de las EIF en todo el territorio nacional.

ACTUALIZACIÓN INTERNA

Mientras la institución empujaba estas iniciativas, también se embarcaba en una ruta ambiciosa con el fin de atender sus oportunidades de mejora en materia de digitalización, innovación y nuevas tecnologías, fortaleciendo su capacidad de aportar valor al sistema.

En 2020 dio pasos clave en este proceso, con la creación del Departamento de Innovación e Inclusión Financiera, que impulsa la implementación y adopción de nuevas tecnologías en el sector, y el de Seguridad de la Información, que

tiene como misión procurar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de los datos que custodia el ente supervisor, tal y como lo prevé el Reglamento de Seguridad Cibernética y de la Información aprobado por la Junta Monetaria en noviembre de 2018.

Otra iniciativa sobresaliente es la creación del **Laboratorio de Economía Conductual (SBLAB)**, una unidad multidisciplinaria que aplica las herramientas de la economía del comportamiento para lograr políticas públicas que impacten de forma favorable a los usuarios y las usuarias.

Bajo la influencia de este impulso transformador, la SB decidió eliminar la obsolescencia de su estructura tecnológica, una situación que limitaba la optimización de sus operaciones.

SSB LAB®

En este campo, adoptó la plataforma TeamMate Plus, para digitalizar los procesos de los departamentos de Auditoría Interna, Supervisión y Prevención de Lavado de Activos. Igualmente, **Microsoft Dynamics 365**, un sistema de planificación de recursos (ERP) para las áreas de Administración y Finanzas, Gestión Humana y Operaciones. Esto permite digitalizar y optimizar los procesos administrativos de la institución.

Durante este periodo también se introdujo el sistema de firma electrónica, tanto para uso interno como para remitir información a terceros. Hoy, todas las normas que emite la organización se firman de manera digital.

Estos esfuerzos fueron clave para pasar del papel a las pantallas. Entre 2020 y 2024, la Superintendencia de Bancos transformó sustancialmente las herramientas de servicios para las entidades de intermediación financiera y cambiaria y la ciudadanía en general.



Estas transformaciones nos permiten ahorrarle esfuerzo, tiempo y recursos económicos a la población que solicita nuestros servicios.

LUZ MARTE, CONSULTORA JURÍDICA DE LA SB.

De hecho, actualmente, los servicios de la Consultoría Jurídica de la institución pueden ser solicitados y atendidos en línea, a través del portal web de la SB. Esta mejora, que le permite a la población usar los servicios sin necesidad de trasladarse, apoya la iniciativa Burocracia Cero, del gobierno dominicano.

Otra muestra del impacto de las transformaciones son las estadísticas del Departamento de Registros y Autorizaciones: el 98% de las solicitudes que recibe se tramitan de forma completamente digital, reduciendo en casi un 100% el uso de papel. Es un cambio más que significativo con respecto al periodo previo a agosto de 2020, cuando las solicitudes se procesaban de manera manual.



Afianzando los cimientos

LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS TENÍA VIEJAS DEUDAS CONSIGO MISMA Y, EN AGOSTO DE 2020, RESULTABA IMPOSTERGABLE INICIAR LA RUTA DE LA TRANSFORMACIÓN. FUE CONCEBIDO UN PLAN INTEGRAL, AMBICIOSO, CUYA IMPLEMENTACIÓN IMPLICARÍA CAMBIOS EN LOS ÓRGANOS DE GOBERNANZA, LAS PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS, LOS PROCESOS, EL PERFIL TÉCNICO-PROFESIONAL DEL EQUIPO E INCLUSO LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA. ESTA MISIÓN DEMANDÓ DE SINERGIA Y ESFUERZOS EXTRAORDINARIOS EN TODAS LAS ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN. EL RESULTADO ES UNA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS CLARAMENTE RENOVADA Y PREPARADA PARA ATENDER LOS DESAFÍOS QUE LOS TIEMPOS IMPONEN.

Consciente de los retos que plantea la supervisión de un sistema financiero cada vez más creciente y dinámico, en agosto de 2020 el liderazgo de la Superintendencia de Bancos (SB) concibió un plan de acción para fortalecer sus cimientos internos. El trayecto recorrido durante estos cuatro años ha sido intenso y fructífero.

La institución se embarcó en un programa de renovación integral, que incluyó sus estructuras de gobernanza, organizacional, tecnológica y física, al tiempo en que mejoró las capacidades técnicas y profesionales de sus equipos misionales y de apoyo.

GOBERNANZA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

En el ámbito de la gobernanza, fueron reformados los órganos internos, se establecieron manuales de funcionamiento, indicadores y herramientas de gestión, procurando un desempeño que apoye el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

Funcionan 26 órganos estratégicos, tácticos y operativos. Destaca la creación del Comité de Auditoría, cuyos objetivos son definir los lineamientos generales en esta materia, supervisar

y evaluar el sistema de control interno. Este ente tiene autonomía funcional y presenta sus resultados a la Junta Monetaria.

Otros órganos creados para robustecer la gobernanza son los comités del Sistema de Gestión Integrado, de Género, de Inversiones y la Comisión Centinela.

La estructura organizacional fue reenfocada, priorizando el fortalecimiento de las áreas misionales y de apoyo a proyectos estratégicos. En este ámbito, se creó la Subgerencia de Regulación e Innovación, que congrega los departamentos de Regulación, Registros y Autorizaciones, Sanciones, Estudios Económicos e Innovación e Inclusión Financiera.

Los departamentos de supervisión también fueron unificados en una estructura de subgerencia, con la inclusión de una dirección para la supervisión del mercado fiduciario.

Con este mismo espíritu, la SB creó áreas como la División de Riesgos Laborales, la de Riesgos Operacionales y la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), que han sido clave en el proceso de transformación.

“La estandarización se traduce en mejores niveles de eficiencia. Este proceso ha sido vital para avanzar hacia la visión de convertirnos en una institución modelo a nivel nacional e internacional”.

JUAN FRANCISCO MENDOZA,
GERENTE DE LA SB.

ESTANDARIZACIÓN

Un cambio fundamental en la institución ha sido la estandarización de procesos que aportan a la estabilidad del sistema financiero nacional y la protección de los usuarios y las usuarias. Con esto se procura cerrar las brechas a la improvisación y establecer una base que permita la continuidad de las operaciones, independientemente de quién o quiénes dirijan la SB.

En esta tarea de “organizar la casa” la reestructurada División de Transformación y Desarrollo Operacional (TDO) ha jugado un papel fundamental, apoyando a todos los departamentos de la Superintendencia en la documentación y estandarización de sus procesos, así como identificando oportunidades de mejora.

OB



Gracias a los avances en este campo, la SB ya cuenta con un conjunto de certificaciones que avalan internacionalmente sus estándares, unificadas bajo el Sistema de Gestión Integrado (SGI):

- **ISO 9001:2015 sobre Sistema de Gestión de la Calidad**, que certifica procesos seleccionados de la Oficina de Servicios y Protección al Usuario (ProUsuario) y los departamentos de Registros y Autorizaciones, Sanciones, Regulación, Monitoreo de Riesgos y Supervisión para la Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (PLAFT).
- **ISO 37001:2016 Sistema de Gestión Antisoborno**, que valida los mecanismos internos para prevenir, detectar y gestionar riesgos de prácticas de soborno, con alcance sobre los procedimientos de los departamentos de Sanciones, PLAFT y Compras y Contrataciones.
- **ISO 27001 sobre Seguridad de la Información**, que determina las directrices para implementar y mantener procesos que aseguren la integridad y disponibilidad de los activos de información de la institución. El alcance de la certificación se centró en los procesos de ProUsuario y Registros y Autorizaciones.
- **ISO 22301 sobre Continuidad del Negocio**, norma que define la ruta para identificar los efectos que puede tener una interrupción de

la actividad, y establece medidas en caso de que ocurra. El alcance abarca los procesos de ProUsuario y Registros y Autorizaciones.

- En progreso se encuentra la implementación de la **ISO 37301, sobre Cumplimiento**, cuya certificación esta planificada para el primer semestre de 2025.

En adición a las normas ISO, la Superintendencia de Bancos ha logrado otros sellos y certificaciones que dan fe de su compromiso con la transparencia, la ética, el buen clima organizacional y el respeto a la diversidad y al medioambiente: Sostenibilidad 3R's, Seguridad y Salud en el Trabajo, Marco Internacional de Auditoría Interna, Igualando RD y Great Place to Work.

ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA

Con la actualización de sus plataformas tecnológicas, la organización elevó la calidad de sus registros y aumentó la eficiencia en los procesos internos y los servicios que brinda a la ciudadanía y sus supervisados.

Las implementaciones tienen un impacto transversal. Van desde el establecimiento de sistemas de turnos en la atención a visitantes, hasta la adopción de la firma electrónica y modernas plataformas de planificación y gestión de los flujos de tareas, como Microsoft Dynamics 365, para la administración financiera y del personal, y

TeamMate Plus, para las labores de los departamentos de Supervisión y Auditoría, entre otras iniciativas en las que se profundiza en el capítulo anterior de este documento.

LA INSTITUCIÓN ES SU GENTE

“El cambio fue sumamente retador y no habría sido posible sin un equipo capacitado, comprometido y motivado para afrontar los desafíos y la transformación organizacional que nos propusimos. Sin su compromiso y preparación, no habríamos alcanzado el éxito institucional que hoy celebramos”, afirma José Manuel Lama, director de Gestión Humana, al reflexionar sobre la evolución de la organización en los últimos años.

En efecto, la fortaleza que exhibe la SB está de la mano con el fortalecimiento de su equipo. La institución implementó un ambicioso programa para elevar el perfil técnico de su población, que incluyó la capacitación de personal en todos los niveles y la aplicación de una estrategia para integrar y retener talentos con la preparación necesaria.

Las áreas misionales alcanzaron mayor nivel de especialización, obteniendo certificaciones en gestión de riesgos, prevención del lavado de activos, educación e inclusión financiera y auditoría forense antifraude. Esta ala de la institución creció como proporción de la fuerza laboral, al pasar de apenas un 40% en 2020 a un 56% en la actualidad.

En las áreas de apoyo, se obtuvieron certificaciones en control interno, auditoría interna ISO 37001 e ISO 37301, gestión de proyectos, gestión de servicio de buenas prácticas de tecnología de la información (ITIL) y buenas prácticas de gobierno de TI (COBIT), logrando mantener un alto nivel de actualización profesional sobre las prácticas del mercado.

En general, la proporción de la fuerza laboral con nivel de maestría o superior pasó de 30% a 44% en los últimos cuatro años, y el personal con nivel profesional se incrementó de 67% a 81%. En ambos casos el aumento fue de 14 puntos.

En los departamentos de la Subgerencia de Supervisión, que motorizan la primera misión que la Ley confiere a la SB, más del 95% de la población ha participado en programas de formación. En 2023 tuvo lugar la primera fase del proyecto de diseño e implementación de un plan de carrera y ruta de desarrollo para quienes integran estas áreas. Esto facilitará su crecimiento profesional en la institución.

En este periodo se han establecido criterios robustos para contratar personal, se revisaron y redefinieron las descripciones de puestos y se implementó una metodología para la evaluación integral del desempeño individual. Asimismo, se realizó la actualización de los reglamentos de Gestión Humana y Préstamos, los cuáles fueron sometidos a la aprobación de la Junta Monetaria.

CLIMA ORGANIZACIONAL

En un contexto de cambios, resultaba imprescindible poner particular atención al clima organizacional. En este sentido, la SB impulsó el reconocimiento de la contribución y la valoración de los talentos implementando los programas Cuna de Estrellas y Cuna de Líderes, a través de los cuales reconoce los aportes innovadores y el compromiso de su gente con la excelencia.

Estos esfuerzos se expresan en el resultado de la encuesta de **Great Place to Work** (GPTW), firma internacional que avala los estándares de la SB para el cuidado y el desarrollo de su personal, que indica que el 91% de los colaboradores y las

colaboradoras considera que la Superintendencia de Bancos es un gran lugar para trabajar.

Asimismo, los datos señalan que el 95% del personal está orgulloso de su contribución a la sociedad desde la SB y el 97% considera que el liderazgo de la institución trabaja de forma honesta y ética. Estos resultados colocan al ente supervisor por encima del promedio nacional y del Caribe.

En esta experiencia ha sido clave el compromiso con una filosofía institucional que se refleja en las políticas de la organización, en su planificación y en las decisiones que impactan a sus colaboradores y colaboradoras.



Esta pieza publicitaria forma parte de las campañas difundidas por la SB en redes sociales.

Además de lograr la acreditación de GPTW como un excelente lugar para trabajar, durante la actual gestión la SB demostró ser merecedora del **Sello Igualando RD**, en categoría plata, emitido por el Ministerio de la Mujer y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que avala que sus políticas, servicios y cultura organizacional incorporan los valores de inclusión y equidad.

Se destaca también la **Certificación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo del Ministerio de Trabajo**, por su correcta aplicación del reglamento de seguridad y salud en el trabajo, y la provisión de espacios adecuados para garantizar la seguridad y salud laboral. Esta fue la tercera institución del Estado en recibir este reconocimiento. Es clave destacar que la institución implementa programas internos de prevención y promoción de la salud.

ÉTICA Y TRANSPARENCIA

A la luz de su compromiso con la integridad, el primer valor en su filosofía institucional, la SB apostó a consolidar una cultura de la transparencia y apego a las normas éticas.

Desde esta mirada, una de las primeras medidas fue la reorientación del rol del Departamento de Auditoría Interna, logrando fortalecer su papel de seguimiento y fiscalización, y aumentando el valor que aporta al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Esto permitió alcanzar la **Certificación del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad para las Prácticas de Auditoría Interna**, otorgada por el Institute of Internal Auditors y el Instituto de Auditores Internos de la República Dominicana. La institución fue la tercera del país en lograr esta insignia.

Otra decisión relevante fue la de pasar, en octubre de 2020, de un cumplimiento parcial a una adhesión total a la Ley 340-06, que rige las contrataciones y compras del Estado. El Comité de Compras cuenta con independencia de la máxima autoridad de la institución, que cedió la presidencia de este organismo a la Gerencia General.

Durante estos cuatro años, la SB se ha mantenido con puntuaciones superior a 95 en el sistema de la Dirección General de Compras y Contrataciones (DGCP), alcanzando su máxima calificación para el último trimestre de 2023, con una 97.42, por encima del promedio nacional, que es de 84.65.

El puntaje que recibe la institución de parte de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG) también exhibe una evolución favorable, al pasar de 91.07 en julio de 2020 a 100 (abril de este año), la calificación máxima de la escala.

En este periodo la SB actualizó su Código de Ética y Conducta y puso en vigor su política sobre conflicto de intereses.

LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación estratégica ha jugado un papel clave en la transformación que ha tenido lugar en los últimos cuatro años.

El equipo fue fortalecido y se implementaron nuevas herramientas de seguimiento a los proyectos. El monitoreo mensual de su evolución forma parte de la agenda del Comité Ejecutivo, el órgano de gobernanza de mayor jerarquía.

En línea con estos esfuerzos, la SB mejoró de forma sustancial el proceso de formulación de presupuesto y su nivel de ejecución. Avanzó desde una ejecución presupuestaria de apenas 67% en el año 2020, a 84% durante 2021, 91% en 2022, 88% en 2023, y se proyecta por encima del 90% en este 2024.

“Esto responde a que la institución está ejecutando las acciones pautadas en el periodo establecido, y es un claro indicio de que avanzamos en nuestra planificación estratégica”, explica Marcos Fernández, director del Departamento Administrativo y Financiero.

El funcionario explica que mientras se enfocaba en el control y la eficiencia del gasto, la SB realizó impostergables proyectos de transformación tecnológica y física.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTIÓN AMBIENTAL

La SB ha incorporado las mejores prácticas de responsabilidad social y ambiental. Como parte de ese compromiso, integró criterios de gestión sostenible a sus procesos.

En ese sentido, desarrolló iniciativas como la conformación del Comité de Seguridad, Salud y Medioambiente, la implementación de la política de gestión de residuos y la política de compras verdes, a través de la cual se prioriza la contratación de bienes y servicios con el menor impacto ambiental, al mismo tiempo en que se busca ampliar el costo/beneficio en todo el ciclo

de vida de lo adquirido, en cumplimiento con el Reglamento 253-23 para la gestión integral de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos.

A partir del año 2020 también se crearon políticas sobre gestión energética y de manejo de agua, y se puso en marcha el programa SB Green. Con estos esfuerzos se logró la reducción del uso de botellas plásticas en un 19% y de papel, en un 39%.

Estas iniciativas sirvieron de aval para que la SB fuera distinguida con el grado oro en la Certificación Sostenibilidad 3R's, que reconoce las instituciones que buscan reducir, mitigar y compensar los impactos medioambientales de sus operaciones.



MATERIAL RECICLADO ENTRE 2022-2024

7,181Kg
PAPEL

1,372Kg
CARTÓN

298Kg
PLÁSTICO

89Kg
VIDRIO

16.9Kg
HIERRO

26.4Kg
CHATARRA

24Kg
TÓNER

5.7Kg
PILAS/BATERÍAS

Premios y reconocimientos



2022

PREMIO NESTOR ESPENILLA JR.

Finalistas del premio internacional a la innovación e inclusión financiera por la estrategia de transformación digital de ProUsuario.

PREMIO NACIONAL A LA INNOVACIÓN PÚBLICA

Ganadores primer lugar por la aplicación de ProUsuario.

RECONOCIMIENTOS EN LA ALIANZA PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA (AFI)

1. Por las revisiones entre pares Mesa de Protección al Usuario y Conducta de Mercado por el trabajo realizado en 2022.
2. Por ser el nuevo miembro más activo en la Mesa de Protección al Usuario y Conducta de Mercado.

2023

PREMIOS LATAM DIGITAL

Ganadores de la categoría Seguridad Digital, mejor proceso de validación de identidad para la app de ProUsuario.

RECONOCIMIENTO OGTIC

Por alta puntuación en el Índice de Uso de las TIC e Implementación de Gobierno Digital (iTICge).

PREMIO NACIONAL A LA INNOVACIÓN PÚBLICA

Mención de honor por el Laboratorio de Economía Conductual SB-Lab.

PREMIO NACIONAL A LA INNOVACIÓN PÚBLICA 2023

Mención de honor por el portal de estadísticas SIMBAD.

RECONOCIMIENTOS EN LA AFI

1. Por el apoyo a implementaciones en países miembros en la Mesa de Protección al Usuario y Conducta de Mercado.
2. Por el apoyo a implementaciones en países miembros en la Mesa de Servicios Financieros Digitales.
3. Por las contribuciones en la Mesa de Financiamiento a MiPYMES.
4. Por las contribuciones en la Mesa de Data para la Inclusión Financiera.

2024

RECONOCIMIENTOS EN LA AFI

1. Por las contribuciones en la Mesa de Servicios Financieros Digitales.
2. Por las contribuciones en la Mesa de Estándares Globales y Proporcionalidad.

RECONOCIMIENTO SEMANA DE LA ÉTICA DIGEIG

A la Comisión de Integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo (CIGCN) de la SB por el mayor cumplimiento del POA 2023.

COMPRAS VERDES

Reconocimiento del Ministerio de Medio Ambiente y la Dirección General de Compras y Contrataciones Públicas por el cumplimiento de la Política de Compras Verdes.

UNA INSTITUCIÓN REFERENTE

Las notables mejoras organizacionales, el elevado perfil de su equipo y el exitoso desempeño avalado por certificaciones y reconocimientos nacionales e internacionales, han colocado a la SB como un referente en el servicio público.

Organismos homólogos y relacionados de al menos 11 países han solicitado a la institución orientaciones e intercambios de experiencias sobre distintos temas, como la aplicación del modelo de supervisión basado en riesgos, mejores prácticas para la atención a usuarios y usuarias, avances en finanzas

abiertas, creación del Laboratorio de Economía Conductual y el uso de la tecnología en el Estado, entre otros.

Durante estos cuatro años, se ha verificado un mayor dinamismo de la cooperación con otras instituciones. En este aspecto, la SB formalizó alrededor de 40 convenios de colaboración y reforzó su presencia en organismos y foros nacionales e internacionales, como la Alianza para la Inclusión Financiera (AFI) y la Organización Internacional de Protección al Consumidor Financiero (FinCoNet).

ARMENIA

1. El Banco de Armenia consultó las buenas prácticas de la SB en la protección a los usuarios/as.

2. La SB compartió con Armenia su experiencia en la creación del Laboratorio de Economía Conductual.

CHILE

La Comisión de Mercado Financiero de Chile se informó sobre el funcionamiento del servicio de consulta crediticia de la aplicación ProUsuario.

COLOMBIA

1. La SB compartió sus experiencias en materia de protección a los/as usuarios/as con la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC).
2. La Superintendencia Financiera de Colombia exploró el funcionamiento del servicio de consulta crediticia de la aplicación ProUsuario.

COSTA RICA

La Caja de Ande de Costa Rica solicitó conocer las metodologías de monitoreo de riesgos de la SB enfocadas en situaciones concretas.

GUATEMALA

La SB compartió su experiencia en materia de banca abierta con la Asociación Fintech de Guatemala.

EL SALVADOR

El Banco Central de Reserva de El Salvador se documentó sobre cómo la SB se preparó para implementar la banca abierta en RD.

ECUADOR

El ente supervisor dominicano compartió con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la experiencia en la creación de

su Departamento de Innovación y la implementación del Hub de Innovación y materia de protección a usuarios y usuarias.

PANAMÁ

1. Superintendencia de Bancos de Panamá (SBP) se nutrió de las buenas prácticas de ProUsuario.
2. La SB compartió con La Superintendencia de Bancos de Panamá la experiencia dominicana en la creación de su Departamento de Innovación y en la implementación del Hub de Innovación.
3. La Superintendencia de Bancos Panamá conoció los modelos de gestión interna y de supervisión aplicados por la SB.

SENEGAL

La SB compartió su experiencia en la concepción e implementación de la banca abierta u open banking.

TONGA, UZBEKISTÁN Y EL SALVADOR

A través de AFI, recibieron asesoría y apoyo de la SB en materia de educación financiera y cuidado del/la consumidor/a financiero.

APOYO A LA AFI

La Alianza para la Inclusión Financiera (AFI) recibió colaboración de la SB para extender los avances en materia de inclusión hacia otros países.

ESCUELA SB Y PUBLICACIONES TÉCNICAS

En el camino hacia su visión de constituirse en una organización de referencia, la Superintendencia de Bancos puso a disposición del público en general y del personal de la institución una oferta formativa de alta calidad, con el lanzamiento de la Escuela SB, un espacio académico inaugurado en junio de este 2024, que concentra todos los cursos, talleres, conferencias y otras acciones educativas que lleva a cabo la institución.

La SB también impulsa una agenda de publicaciones técnicas y educativas que constituyen un importante aporte para periodistas, analistas del sector y la población en general. La difusión de estos materiales en prensa, el portal web y las redes sociales de la organización estimula su reconocimiento público.

Los nuevos espacios están adaptados a las necesidades de personas con movilidad limitada.



La intervención en la sede de la SB responde a la necesidad de realizar un reforzamiento estructural, de cumplir con los estándares de seguridad y riesgos laborales y con las normas urbanas vigentes.

READECUACIONES FÍSICAS

La transformación de estos cuatro años ha sido extensa y profunda. La SB no solo ha mejorado sus procesos y plataformas de gestión, también sus espacios físicos, a través de un programa de readecuación de sus instalaciones.

Desde hacía décadas, los espacios requerían de una remodelación que facilitase las labores cotidianas y, sobre todo, más seguros para sus colaboradores y colaboradoras, cumpliendo con las normas y proyectando su visión institucional: ser un referente en el sector público dominicano.

Los trabajos han incluido el remozamiento del edificio principal, la Oficina Regional Norte, en Santiago, así como las oficinas de ProUsuario y el programa de Instituciones Financieras Intervenidas y en Liquidación (IFIL), ubicadas en Unicentro Plaza. En ese mismo centro comercial se adecuaron las oficinas para los departamentos de Gestión Humana y Administrativo y Financiero, espacio conocido como SB2.

En la sede, se priorizó el reforzamiento estructural del edificio anexo de Supervisión, lo que ha permitido corregir vicios de construcción importantes, que ponían en riesgo a colaboradores y visitantes, dando cumplimiento a las normativas sísmicas vigentes en nuestro país.

Una de las mejoras destinadas a incrementar los estándares de salud y seguridad en el trabajo de la institución ha sido la instalación de un novedoso sistema contra incendios, que se extiende por los cuatro pisos de la sede, reduciendo riesgos para las personas y los activos.



Área de recepción sede SB 2020.



Área de recepción sede SB 2024.

Las renovaciones han incluido el reordenamiento de los espacios de oficinas, salas de reuniones y áreas comunes, equipadas con tecnología de vanguardia para mejorar la eficiencia y la productividad del personal. Se han creado áreas de trabajo colaborativo que fomentan la comunicación y el desempeño en equipo. Para el edificio sede, estas readecuaciones internas permiten aprovechar al máximo los espacios disponibles y la luz solar, que penetra a través de un sistema de ventanas antiruido.

Además, la inclusión de áreas de descanso y recreación garantiza un entorno de trabajo saludable y motivador, contribuyendo al bienestar de todo el equipo.

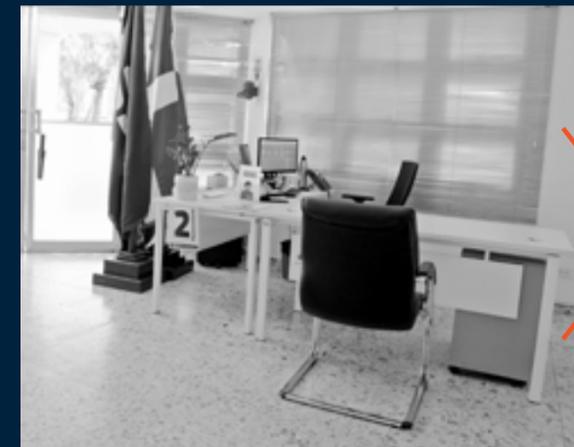
Otro de los aspectos cubiertos en esta intervención ha sido la adecuación de la SB a la normativa urbana vigente, lo que se refleja

especialmente en la apertura de los espacios de los jardines y explanadas que rodean el edificio.

Los espacios se adaptaron a las necesidades de personas con movilidad limitada, por lo que la responsabilidad de la SB con la inclusión se evidencia desde que alguien interactúa con sus instalaciones físicas.

Con los cambios en la sede, se retoma la esencia de la obra diseñada por el arquitecto Gay Vega en 1969. El edificio forma parte del legado cultural de la ciudad y su recuperación es significativa tanto en términos arquitectónicos como de funcionalidad operativa, pues además de mejorar la ventilación interna, permite ahorros de energía.

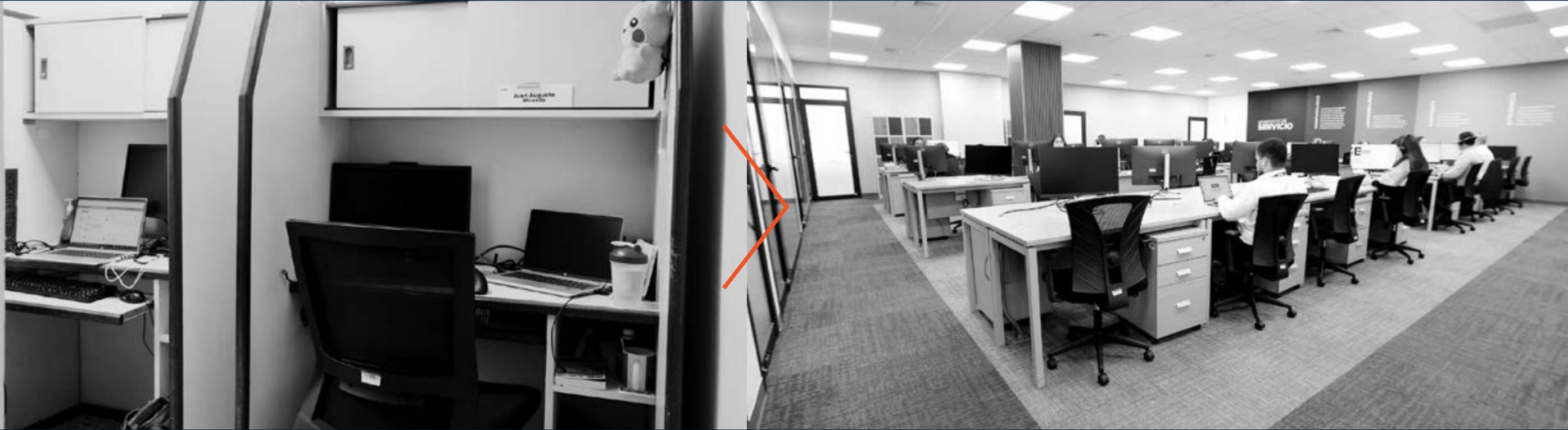
Esta dualidad entre lo histórico y lo contemporáneo convierte a la Superintendencia de Bancos en un símbolo de progreso que honra sus raíces mientras mira hacia el futuro.



Recepción Oficina Regional Norte 2020.



Recepción Oficina Regional Norte 2024.



La nueva distribución de los espacios tiene mayor vocación para el trabajo colaborativo y permite aprovechar la luz natural.

Una superintendencia para la gente

2020 MARCA UN ANTES Y UN DESPUÉS EN LA RELACIÓN DE LA SB CON LA CIUDADANÍA. LA INSTITUCIÓN ABRIÓ SUS CANALES DE COMUNICACIÓN SIN ESCATIMAR ESFUERZOS Y EMPRENDIÓ PROGRAMAS QUE APOYAN EL EMPODERAMIENTO Y LA EDUCACIÓN FINANCIERA. SE HIZO RELEVANTE PARA LA GENTE Y ELEVÓ EXPONENCIALMENTE SUS INDICADORES DE ATENCIÓN. LOS CONTACTOS CON USUARIOS Y USUARIAS SUMAN MÁS DE 520 MIL Y LAS RECLAMACIONES ATENDIDAS PASARON DE UN PROMEDIO ANUAL DE 1,560 A UNO DE 4,933. EL MONTO DISPUESTO A DEVOLVER A CLIENTES DE LAS EIF QUE HICIERON RECLAMACIONES SUPERA LOS RD\$ 452 MM (CASI 6 VECES EL ACUMULADO EN EL CUATRIENIO ANTERIOR). ADEMÁS, LA SB LOGRÓ REALIZAR ACTIVOS DE ENTIDADES EN DISOLUCIÓN O LIQUIDACIÓN QUE PERMITIERON RESARCIR A 2,605 DEPOSITANTES POR RD\$ 305.8 MM, E IMPULSÓ ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LAS BARRERAS DE ACCESO AL SISTEMA FINANCIERO FORMAL.

PRO
USUARIO



El cambio experimentado por la Superintendencia de Bancos en el periodo 2020-2024 ha sido extraordinario, pero si existe un aspecto de especial protagonismo es el acercamiento de la institución a quienes usan los servicios financieros.

Las reformas en ese sentido subsanan una deuda histórica con una población desatendida hasta entonces, pues la SB, concentrándose casi absolutamente en las entidades, no había desarrollado su músculo de protección a los usuarios y las usuarias.

Para modificar ese escenario, las primeras medidas de esta administración apuntaron a fortalecer la estructura y el personal de la **Oficina de Servicios y Protección al Usuario Financiero (ProUsuario)**.

Con un equipo más robusto, se abrió el libro de las tareas pendientes y empezó una nueva etapa, en la que salvaguardar los derechos de las usuarias y usuarios financieros y brindarles orientación son una prioridad.





“Nos enfocamos en optimizar todos nuestros recursos: canales de contacto, estructura organizacional, talento humano y espacio físico, de modo que podamos prestar servicios a los usuarios y las usuarias conforme a los mejores estándares internacionales. Nos preparamos para entregar excelencia y estamos aquí para servirles”.

NATALIA SÁNCHEZ, DIRECTORA DE PROUSUARIO.

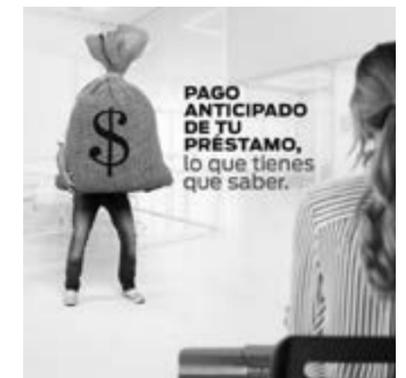


Lucía, chatbot de ProUsuario.

La app ProUsuario cuenta con un mapa bancario, funcionalidad que permite ubicar cajeros, subagentes bancarios y sucursales en todo el territorio nacional.



Piezas de educación financiera difundidas a través de las redes sociales de ProUsuario.



AMPLIACIÓN DE CANALES DE SERVICIO

Bajo estos criterios, la institución creó nuevos canales de interacción y amplió los existentes. Uno de los primeros avances fue la puesta en marcha de un centro de contacto telefónico y multicanal, con opción de atención automatizada 24/7, en base a las mejores prácticas internacionales.

La Superintendencia también habilitó la página www.prouuario.gob.do y las cuentas de redes sociales de ProUsuario (**Instagram, X, Facebook y YouTube**), que ofrecen información sobre los servicios de la oficina y material de educación financiera concebido para el público en general.

La ampliación de los canales de autoservicio inició con la creación del correo electrónico contacto@prouuario.gob.do, que abrió la posibilidad de hacer solicitudes de servicios online; la habilitación de la **atención vía WhatsApp**, con disponibilidad de la asistente de inteligencia

artificial Lucía, y la puesta en funcionamiento del número móvil de marcado rápido ***778**, que le permite a la población recibir atención telefónica sin costo.

Sin dudas, la más ambiciosa de las iniciativas desarrolladas bajo esta sombrilla es la **aplicación ProUsuario**, una apuesta novedosa y revolucionaria en el ámbito del sector público que transforma por completo la forma en que la SB interactúa con las usuarias y los usuarios del sistema financiero.

A través de la app, se pueden realizar prácticamente todos los trámites que antes requerían de la asistencia presencial. Esto ha democratizado el acceso a los servicios de la oficina, pues ahora pueden ser solicitados y recibidos desde cualquier lugar.

La herramienta permite a la población interponer reclamaciones, quejas y denuncias; consultar su información crediticia y el comparativo de indicadores financieros; recibir alertas sobre sus productos y tener acceso al mapa geográfico

de sucursales, cajeros y subagentes bancarios cercanos a la ubicación.

De igual manera, la plataforma ofrece contenido de educación financiera, permite solicitar la exclusión de las listas de llamadas no autorizadas para ofertas de productos financieros, al tiempo que brinda la posibilidad de generar un diagnóstico del nivel de endeudamiento personal.

Estos esfuerzos explican el crecimiento exponencial del número de interacciones entre ProUsuario y la población que usa los servicios financieros. Para muestra, durante estos cuatro años, los contactos directos pasaban de 300,000 y, a través de los canales de autoservicio, la cifra superaba los 220,000 al cierre de abril de este año.

Un ProUsuario más accesible propició el vasto incremento de las reclamaciones desde agosto de 2020: pasaron de un promedio anual de 1,560 a uno de 4,933.

Como resultado de las reclamaciones, el monto ordenado a acreditar a favor de las usuarias y los usuarios en este periodo equivale a casi 6 veces el acumulado en los cuatro años anteriores a agosto de 2020.

Al cierre de mayo de 2024 la cifra acumulada (desde agosto de 2020) ascendía a RD\$452.4 millones; de los cuales el 47% correspondía a hombres y el restante 53% a mujeres.

Adicionalmente, la SB ordenó la devolución de parte de las entidades de RD\$51.4 millones por cobros que no se correspondían con los lineamientos dispuestos para el tratamiento de créditos flexibilizados debido a la pandemia por Covid-19.



LA EDUCACIÓN FINANCIERA ES CLAVE

La gestión 2020-2024 ha prestado especial atención a la educación financiera, partiendo de la convicción de que es clave para la salud de los usuarios y las usuarias y, por ende, para la salud del sistema financiero.

En ese aspecto, fue creado el blog de ProUsuario, que ya cuenta con más de 96 entradas publicadas, que ha servido para tratar temas que involucran decisiones financieras cotidianas.

Además, se han realizado 65 charlas presenciales y virtuales sobre educación financiera apoyando el empoderamiento de más 17,500 usuarios, usuarias y colaboradores de las entidades supervisadas. Estos contenidos educativos también se difunden a través del canal de YouTube y los demás medios sociales de ProUsuario.



› **“La educación es uno de los pilares de un régimen robusto de protección. Es esencial para que las usuarias y los usuarios establezcan y mantengan una relación saludable con sus productos financieros, de tal forma que les resulten útiles para alcanzar sus objetivos personales y profesionales”.**

ALEJANDRO FERNÁNDEZ W. , SUPERINTENDENTE DE BANCOS.



Asimismo, la SB ha creado una colección de guías financieras diseñadas con expertos en finanzas personales y el comportamiento humano. Estas se encuentran disponibles para todo el público dentro de la sección Educación Financiera de la web de ProUsuario.

Entre estos materiales destaca la Guía de finanzas personales para mujeres, elaborada como una colaboración para el PNUD con el fin de aportar al cierre de brechas de género en temas financieros y la Guía básica de finanzas para jóvenes, un compendio práctico para impulsar la inclusión financiera de los adultos y las adultas jóvenes de una manera saludable. El material fue publicado en formato digital e impreso, iniciando su distribución desde la XXV Feria Internacional del Libro Santo Domingo 2023.



Un hito relevante en materia de educación financiera ha sido la serie de charlas “Ponte pa’ tus finanzas”, con las que se ha alcanzado a 2,304 estudiantes universitarios de 10 provincias. Estas charlas son impartidas por el superintendente de Bancos, Alejandro Fernández W., y la directora de ProUsuario, Natalia Sánchez.

DINERO BUSCA DUEÑO

Si se habla de saldar deudas históricas con los usuarios y las usuarias del sistema financiero en República Dominicana, hay que referirse, inevitablemente, a Dinero Busca Dueño. A través del programa de Instituciones Financieras Intervenidas y en Liquidación (IFIL), la SB realizó un minucioso ejercicio para identificar, clasificar, tasar y vender activos de más de 40 entidades que dejaron de operar entre 1989 y 2001, cuyos depositantes aún no habían sido resarcidos.



› **La campaña Dinero Busca Dueño hizo realidad las que antes eran esperanzas perdidas.**

En solo 3 años la SB retornó a los depositantes de entidades en liquidación un monto mayor al entregado en los 15 años anteriores.

Acciones como la venta de algunos de los activos, la inversión de los fondos disponibles en instrumentos financieros, el cobro de préstamos pendientes, la venta de obras de arte, el cobro de alquileres de inmuebles, entre otras, permitieron generar más de RD\$ 440 millones desde agosto a la fecha.

En la medida en que se generaron estas disponibilidades, la institución convocó a las personas con depósitos en esas entidades para devolverles sus recursos. Décadas después del cierre de muchas de las instituciones, y con registros pobres, no era posible contactar directamente a los propietarios y las propietarias de estos fondos. Ante la complejidad de la tarea, la SB creó una plataforma de consulta online y desplegó una campaña de comunicación masiva para encontrar a los/as depositantes.

Desde enero de 2021 hasta el 31 de mayo de este año se han ejecutado tres etapas de esta campaña, resarcido a 2,605 ahorristas por un monto total de RD\$305.8 millones.

Entre las instituciones cuyos depositantes han sido convocados y resarcidos se encuentran el antiguo Banco Universal, S.A. y empresas vinculadas, Financiera Finajure, S.A., Préstamos y Financiamientos del Norte, S.A., Banco Corporativo Internacional, S.A., Banco de Desarrollo y Capitalización, S.A. (Defisa), Banco Hipotecario Miramar, S.A., Banco de Desarrollo Corporativo, S.A., Banco Regional Dominicano, S.A., Banco Inmobiliario Dominicano, S.A. y Joel & Asociados, S.A. entre otras.

Además de los pagos realizados en las diferentes etapas de Dinero Busca Dueño, desde octubre de 2020 a la fecha la SB ha realizado pagos prorata por RD\$ 70.8 millones a 645 ahorristas de otras entidades en disolución: Banco Peravia, Financiera Santa Clara, Corporación de Crédito La Americana, y Corporación de Crédito Oriental.

Estas gestiones, junto a otras que se despliegan desde el programa IFIL, permitirán además que la SB cierre los procedimientos de liquidación de entidades que han permanecido abiertos y que debieron concluir en un periodo de un año luego de que se adoptara la Ley 183-02, conforme con el artículo 88 de dicha norma.

DEVOLUCIONES A AHORRISTAS DE ENTIDADES EN LIQUIDACIÓN/ DISOLUCIÓN

2005-2020
(15 años)

179.4 millones

2021-2024
(3 años)

› 305.8 millones



“Con esta administración que tenemos en la Superintendencia de Bancos el Señor ha permitido que recuperemos ese dinerito que dábamos por perdido”.

ANA GÓMEZ, 79 AÑOS,
AHORRISTA DEL CENTRO FINANCIERO
UNIVERSAL, S. A.



“Es un dinero que creía perdido. Después de tantos años, no podía creer que de la Superintendencia de Bancos me estuvieran llamando para devolvérmelo. Aquí tengo mi cheque. Estoy gratamente sorprendido”.

RAFAEL GONZÁLEZ, 73 AÑOS,
AHORRISTA DEL CENTRO FINANCIERO
UNIVERSAL S.A.

“La cuenta básica es una apuesta a la inclusión. Con su habilitación, la Superintendencia busca ampliar el acceso de la población vulnerable a los servicios financieros”.

INÉS PÁEZ, TITULAR DE INNOVACIÓN E INCLUSIÓN FINANCIERA.



Equipo de la SB recibe reconocimiento en los premios Nelson Espenilla Jr. 2022



SERVICIOS FINANCIEROS INCLUSIVOS

La Superintendencia de Bancos no solo pone su ojo en las entidades financieras y sus usuarios y usuarias. Existe una población sin acceso al sistema regulado, o con acceso muy limitado, que también es objeto de su atención. De ahí que uno de los ejes estratégicos de la institución sea sobre inclusión financiera y bancarización.

Bajo esta sombrilla, durante los últimos cuatro años, la SB impulsó estrategias que procuran reducir las barreras de acceso al sistema financiero formal. Una de las primeras acciones implementadas en esa dirección fue la habilitación de las cuentas básicas, mediante la Circular SB Núm. 029/20. Por un lado, fue concebida la **Cuenta Básica de Ahorros**, para ofrecer una primera oportunidad a quienes nunca han tenido un producto financiero. Esta se caracteriza por su bajo costo para los usuarios y las usuarias.

También está la **Cuenta Básica para Pagos de Nómina**, que ofrece una segunda oportunidad a personas con antecedentes penales, pero que se encuentran en libertad y han cumplido su condena.

Esta herramienta facilita el aprovechamiento de oportunidades laborales y la reinserción social. La cuenta no puede ser embargada, siempre que sea exclusivamente usada para el pago del salario del trabajador, con excepción de demandas por pensiones alimentarias. Ocho entidades financieras ofrecen la posibilidad de abrir cuentas básicas.

Adicionalmente, la SB creó un tablero de visualización de datos de inclusión financiera, que provee información útil para el diseño de políticas públicas a favor de los segmentos poblacionales propensos a la exclusión.

Desde el campo regulatorio también se produjeron acciones para reducir las barreras a la inclusión. Se puede citar el nuevo Instructivo sobre Debida Diligencia, que, entre otras disposiciones, establece una debida diligencia simplificada para los clientes de bajo riesgo, así como la Circular SB: Núm. 004/23, sobre modelos novedosos, que permite a las entidades supervisadas realizar pruebas piloto de nuevos productos que faciliten el acceso a la banca y el uso de sus servicios.

Otro paso importante ha sido el ingreso de la institución como miembro principal a la Alianza para la Inclusión Financiera (AFI), que agrupa a organizaciones de todo el mundo. Este acercamiento le permite el acceso a datos, políticas y regulaciones de inclusión de otros países que puede consultar y replicar a nivel local, en caso de que sea factible.

La Superintendencia de Bancos ha sido reconocida por su sobresaliente participación en los espacios que AFI ofrece para las conversaciones sobre inclusión. Gracias a su desempeño destacado, fue seleccionada en 2022 entre las cinco finalistas para el premio Nelson Espenilla Jr. a la Innovación e Inclusión Financiera otorgado por la AFI.

En 2023 el ente supervisor fue coanfitrión del evento "Inclusión Financiera para América Latina y el Caribe (FILAC-2023)", donde afianzó las acciones de cooperación con entidades locales e internacionales.

INVESTIGAR PARA LA INCLUSIÓN

En 2022 la SB publicó el Informe Anual de Subagentes Bancarios (SAB), abordando el tema de la inclusión desde un nuevo enfoque estratégico. Realizó un levantamiento sobre los subagentes en todo el territorio nacional, considerando su evolución y comportamiento, los montos transados, las operaciones que realizan y las entidades con que están relacionados. Esto permitió crear herramientas para facilitarle a los usuarios y las usuarias la identificación de esos puntos de acceso.

En mayo 2024, la SB publicó el primer Informe de Desiertos Bancarios, que evidenció que los municipios que no cuentan con al menos una sucursal, cajero o subagente bancario, estaban a punto de desaparecer, con solo una demarcación identificada en toda la geografía nacional a esa fecha.

La modificación del Reglamento de Subagentes Bancarios para dinamizar la entrada de nuevos puntos es otro aspecto destacable en esta materia. El reglamento incluye nuevas modalidades para esta figura, como las de subagentes móviles y digitales.

Pensando en la población más vulnerable, fue publicado el informe **Hacia un sector bancario inclusivo y sostenible**, que profundiza en las características de los productos y servicios ofrecidos y las necesidades de este segmento.

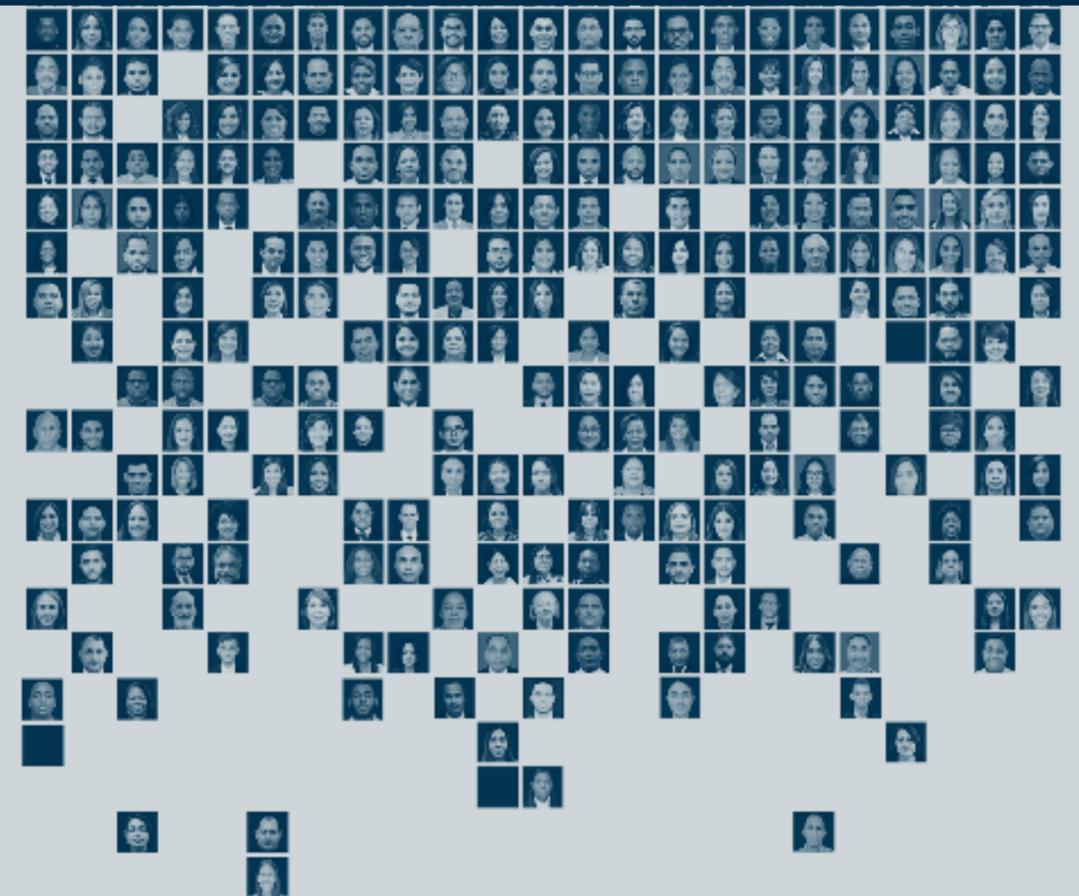
En ese tenor, mediante la Carta Circular CCI-REG-202300021, fue publicada la **Guía de accesibilidad para sucursales bancarias**, que contiene una serie de pautas sobre cómo las entidades deben adecuar sus espacios para atender a las personas con discapacidad.

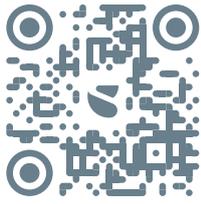


FILAC

Financial Inclusion Initiative
for Latin America and
the Caribbean

Detrás de cada gran logro hay un equipo extraordinario.





CONSULTAR AQUÍ LOS
ESTADOS FINANCIEROS
AUDITADOS DE LA SB.



MÁS RECURSOS SOBRE EL
CONTENIDO DE ESTE DOCUMENTO
EN SU **VERSIÓN DIGITAL.**

INFORME DE GESTIÓN 2020-2024

Atribución - No Comercial - Sin Derivadas
CC BY-NC-ND: Permite compartir la obra,
siempre que no se modifique y que no se
utilice con fines comerciales.

