

# PLAN ESTRATÉGICO

## 2021 – 2024



**SUPERINTENDENCIA  
DE BANCOS**

REPÚBLICA DOMINICANA







## **AUTORIDADES**

**Alejandro Fernández Whipple**

Superintendente de Bancos

**Julio Enrique Caminero Sánchez**

Intendente

**Juan Francisco Mendoza Valdez**

Gerente

## **EQUIPO DIRECTIVO**

**Elbin Francisco Cuevas Trinidad**

Sub-Gerente de Supervisión

**Emmanuel Cedeño Brea**

Sub-Gerente de Regulación e Innovación

**Rossi Miledy Ogando Fernández**

Directora de Supervisión de Entidades Sistémicas

**Erick Isaías Almonte**

Director de Supervisión de Entidades No Sistémicas

**Luis Ramón Ogando**

Director de Supervisión de Entidades en Régimen Especial

**Marielle Antonia Garrigó Pérez**

Consejera Especial del Despacho Superintendente

**Socorro Minerva De la Cruz**

Asesora General

**Aileen Guzmán Coste**

Directora de Prevención de Lavado de Activos y Crímenes Financieros

**Melba Daniela Collado**

Directora de Registros y Autorizaciones

**Omar Lantigua**

Director de Regulaciones

**Priscila Polanco**

Subdirectora de Sanciones

**Carlos Javier Rijo Montás**

Director de Gestión de Riesgos

**Stefan Bolta**

Director de Estudios Económicos

**Nicole Marie Brugal Pagan**

Directora de Operaciones

**Melvin Deschamps**

Director Administrativo y Financiero

**Yulianna Marie Ramón Martínez**

Directora de PROUSUARIO

**Inés Páez**

Subdirectora de Innovación Financiera

**Melissa Morales Rodriguez**

Subdirectora de Secretaría

**José Manuel Lama Gattas**

Director de Gestión Humana

**José Guillermo López**

Director de Auditoría Interna

**Lery Laura Piña**

Subdirectora de Comunicaciones

**Ingrid Núñez Santana**

Directora de Tecnología

**James Paul Pichardo Lezma**

Director de Seguridad de la Información

**Luz A. Marte Santana**

Directora Legal

**EQUIPO DE COORDINACIÓN TÉCNICA**

**Anniete Cohn-Lois**

Directora de Fortalecimiento Institucional

**José Alexander García De Peña**

Sub-Director de Planificación, Monitoreo y Evaluación

**Carmen Lucía Sierra Valenzuela**

Encargada de la División de Planificación, Monitoreo y Evaluación

**Jhonatan Oscar Santos Rosario**

Especialista de la División de Planificación, Monitoreo y Evaluación

**Sucre Félix Paniagua**

Especialista de la División de Planificación, Monitoreo y Evaluación

**Rodolfo Pérez Félix**

Analista Senior de Fortalecimiento Institucional



## Tabla de contenido

<b>Presentación</b> .....	6
<b>Introducción</b> .....	8
<b>Antecedentes</b> .....	10
<b>Metodología</b> .....	13
<b>Diagnóstico</b> .....	16
<b>Contexto</b> .....	17
<b>Consulta a Grupos de Interés</b> .....	19
<b>Marco Estratégico</b> .....	22
<b>Alineación Estratégica</b> .....	27
<b>Resultados Esperados</b> .....	30
<b>Resultados Esperados del Eje 1. Estabilidad Financiera y Macro-prudencial</b> .....	31
<b>Resultados Esperados del Eje 2. Digitalización, Innovación y Nuevas Tecnologías</b> .....	34
<b>Resultados Esperados del Eje 3. Eficiencia y Fortalecimiento Institucional</b> .....	35
<b>Resultados Esperados del Eje 4. Inclusión Financiera y Bancarización</b> .....	41
<b>Resultados Esperados del Eje 5. Protección y Salud Financiera del Consumidor</b> .....	42
<b>Resultados Esperados del Eje 6. Integridad del Sistema Financiero</b> .....	44
<b>Siglas y Acrónimos</b> .....	46
<b>Glosario</b> .....	48
<b>Referencias</b> .....	51



**SUPERINTENDENCIA  
DE BANCOS**  
REPÚBLICA DOMINICANA

# Presentación



## Presentación

El rol de supervisión y regulación que la Ley Monetaria y Financiera 183-02 le confiere a la Superintendencia de Bancos (SB) tiene como objetivo mantener la estabilidad, solvencia y eficiencia del sistema financiero, y con ello salvaguardar los intereses de millones de ciudadanos y de sus familias. Materializar este propósito solo es posible si se cuenta con una visión y una ruta clara de hacia dónde vamos. En este sentido, la SB tiene a bien presentar su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2024, una herramienta de gestión clave para orientar las reformas de mediano y largo plazo necesarias para que la organización apoye las metas-país establecidas en la ley 1-12 de Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (END) en materia de consolidación del sistema financiero, la generación del ahorro y la canalización del crédito al desarrollo productivo.

Tomando en cuenta el contexto, tanto nacional como internacional, el PEI 2021-2024 abordará, en esencia, tres grandes retos: 1) Acompañar al sector de intermediación financiera a puerto seguro en medio de un periodo de inestabilidad económica global, 2) Promover la salud financiera de los ciudadanos, acercándonos y haciéndonos más relevantes para ellos y 3) Fortalecer la institucionalidad y tecnificación de nuestra Superintendencia para convertirnos en referentes en el Estado dominicano.

Para esto, hemos definido seis ejes estratégicos. Nos enfocaremos en la estabilidad financiera y macro-prudencial; la modernización de la SB y de la banca mediante el apoyo a la digitalización, innovación y la adopción de nuevas tecnologías; la eficiencia y el fortalecimiento institucional; el fomento de la inclusión financiera y la bancarización; la protección y salud financiera del consumidor; y el aseguramiento de la integridad financiera del sector.

Este plan fue desarrollado a partir del esfuerzo mancomunado de todos los colaboradores de la SB, quienes compartieron de forma entusiasta y responsable sus preocupaciones, propuestas y expectativas de cambio, a fin de fortalecer y dignificar nuestra institución. Asimismo, se agradece la participación en consultas de los usuarios de intermediación financiera y representantes de las Entidades de Intermediación Financiera, quienes brindaron información clave para la elaboración de este documento.

**Alejandro Fernández W.**  
Superintendente de Bancos



**SUPERINTENDENCIA  
DE BANCOS**  
REPÚBLICA DOMINICANA

# Introducción



## Introducción

El presente documento pone a la disposición del público el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Superintendencia de Bancos (SB), período 2021-2024 atendiendo a la disposición del artículo 22 de la Ley de Planificación e Inversión Pública No.498-06. Este plan servirá de guía para que la gestión elabore los planes operativos anuales e implemente los proyectos y desarrolle los productos que permitirán a la institución cumplir con su misión y avanzar en la visión que se ha fijado para el mediano y largo plazo.

Este plan fue elaborado en medio de una crisis epidemiológica, y económica, que prevaleció durante casi todo el año 2020 producto de la pandemia del virus SARS-CoV-2 que genera la enfermedad COVID-19. Esto llevó a los hacedores de políticas públicas a hacer un énfasis especial en el aseguramiento de la estabilidad financiera y en la protección de los usuarios que pudieron verse afectados por la crisis.

El plan estratégico de la SB ha sido diseñado partiendo de los referentes institucionales que rigen su accionar, así como el análisis de brechas tanto externas como internas a raíz de rigurosos levantamientos de información contextual relevante para la gestión. Este levantamiento de información contempló la aplicación de tres encuestas que recogieron el parecer de 555 personas, incluyendo personal actualmente laborando y pensionados, sobre el estado de situación de la institución y propuestas para fortalecerla. En adición, se llevó a cabo una encuesta de clima organizacional en la cual participaron 523 colaboradores y una de perfil educativo, a la cual respondieron 592 servidores públicos. También se realizaron grupos focales, en los que participaron 55 personas, en los que estuvieron representados todos los niveles ocupaciones de la gestión. Asimismo, desde el despacho del Superintendente se organizaron veintiún conversatorios en los que participaron cada uno los colaboradores de la SB a fin de conocer de primera mano las preocupaciones, sugerencias y expectativas del personal de la institución.

Desde el punto de vista externo, la Superintendencia de Bancos consultó diferentes fuentes para conocer la percepción, necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Los agentes regulados fueron consultados a través de la celebración de tres encuentros con miembros de los principales gremios de entidades de intermediación financiera. Mientras que el posicionamiento de la institución fue levantado a través de una encuesta a hogares representativa a nivel nacional.

A partir de la revisión y consulta, se llevó a cabo la adecuación del Marco Estratégico Institucional, es decir, la Misión, Visión, Objetivos Estratégico y Valores; y todo lo concerniente a la adecuación de las estrategias, resultados, indicadores y metas del Plan; así como también la realización de un análisis de alineamiento estratégico de tal manera que se garantizara la consistencia interna del PEI.

Durante el período 2021-2024, la SB basará su gestión en 6 ejes fundamentales dentro de los cuales se han planteado 11 objetivos estratégicos que al cumplirse se espera que lleven a la institución a alcanzar su visión de: *“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”*.



**SUPERINTENDENCIA  
DE BANCOS**  
REPÚBLICA DOMINICANA

# Antecedentes



## Antecedentes

La Superintendencia de Bancos de la República Dominicana fue instituida por medio la ley General de Bancos No. 1530 de 1947. En esta, se le delega a la SB la responsabilidad de administrar el régimen legal de los bancos, bajo dependencia de la entonces Secretaría de Estado del Tesoro y Crédito Público, hoy Ministerio de Hacienda. El marco normativo de la institución fue actualizado por la Ley No. 708 de 1965 y finalmente por medio de la Ley Monetaria y Financiera No. 183-02 de 2002. En esta última, se le otorga plena autonomía a la SB para realizar sus funciones de supervisión de las entidades de intermediación financiera con el fin de salvaguardar los depósitos de los ahorrantes.

Debido al crecimiento del sistema financiero y la evolución que este ha experimentado tanto en los ámbitos normativos como operativos, la Superintendencia de Bancos se ha visto precisada a transformar su estructura institucional en múltiples ocasiones.

Previo a la promulgación de la Ley Monetaria y Financiera, la SB inició en 1993 un proceso de reforma institucional en el marco del Programa de Reforma Financiera que en ese momento auspiciaban el Banco Mundial (BM) y Fondo Monetario Internacional (FMI). Bajo dicho programa se diseñó un plan de cuatro años (1993-1996) que logró fortalecer el rol de la SB como ente supervisor, mediante una readecuación de su marco institucional y la adopción de la supervisión prudencial y de control de riesgo. Durante este período, se emitieron las normas prudenciales y bancarias, y se desarrolló un nuevo sistema de monitoreo in-situ para seguimiento y control de los riesgos presentes en las carteras de las entidades de intermediación financiera. No obstante, quedaron pendientes reformas en los ámbitos de evaluación de los riesgos de mercado, liquidez, gestión y de operaciones; así como el fortalecimiento de la supervisión extra-situ.

A partir del año 1999 en cooperación con el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se desarrollaron varios planes con el objetivo de adecuar el marco regulatorio del sistema financiero, evaluar los métodos de supervisión utilizados por la SB y fortalecer las condiciones operativas de la institución. Como producto de esta cooperación se aprobó el Plan Estratégico 2003-2005. Sin embargo, este no pudo llevarse a cabo por los efectos de la crisis financiera del 2003 que produjo la quiebra de tres importantes entidades bancarias.

En 2005, la SB se abocó a la elaboración de su Plan Estratégico Institucional (2005-2008), el cual contemplaba objetivos de corto, mediano y largo plazo. Los objetivos de corto plazo procuraban reforzar la situación coyuntural del sistema financiero post-crisis, así como atender las medidas establecidas en el acuerdo *stand-by* con el FMI firmado en enero de 2005. En tanto, que los objetivos de mediano y largo plazo buscaban fortalecer la regulación y la infraestructura de supervisión.

Posteriormente, la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana, atendiendo a las disposiciones del artículo 22 de la Ley de Planificación e Inversión Pública No.498-06 presentó su Plan Estratégico Institucional 2010-2012. Este plan se fundamentó en cuatro ejes que proponían la salvaguarda de la estabilidad de las entidades de intermediación financiera y cambiaría mediante una efectiva supervisión, el desarrollo de mecanismos de defensa de los usuarios del sistema financiero, el fortalecimiento de la imagen y credibilidad institucional y la mejora de la gestión. Más adelante, en el año 2011, se contrató una firma consultora para fortalecer el plan, quedando extendida la implementación de este hasta el año 2014. Dicho plan fue nuevamente extendido por las autoridades de la SIB hasta el año 2015.



A finales de 2015, la SB elaboró su Plan Estratégico 2016-2020 tomando como referencias la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030, el Plan Estratégico 2015-2019 del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y Otras Instituciones Financieras y el Plan Estratégico 2015-2018 de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental. Este plan se programó en torno a 4 ejes que buscaban el fortalecimiento de la supervisión, la protección de los derechos de los usuarios, el fortalecimiento institucional y la educación financiera de los ciudadanos.

Con el cambio de gestión gubernamental de agosto de 2020, las nuevas autoridades de la Superintendencia de Bancos asumieron la formulación del Plan Estratégico Institucional 2021-2024.



SUPERINTENDENCIA  
DE BANCOS  
REPÚBLICA DOMINICANA

# Metodología



## Metodología

El diseño y elaboración del presente Plan Estratégico fue un proceso participativo que se fundamentó en el análisis de situación de la realidad institucional y la visión de futuro de las autoridades y el equipo directivo de la SB. La institución basó su metodología de PEI en documentos de referencia nacionales e internacionales como el *“Manual Metodológico para la Formulación del Plan Estratégico Institucional”* del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD) de 2019, el *“Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público”* del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de 2011, así como los planes estratégicos elaborados por la Superintendencia de Bancos en años anteriores. Dicho, proceso se dividió en cuatro etapas, a saber:

### 1) Tareas preparatorias

Esta etapa tuvo como objetivos consultar e informar a las autoridades y funcionarios del proceso que se llevaría a cabo y sus implicaciones; socializar y difundir hacia toda la institución el inicio del proceso de diseño y elaboración del PEI; y establecer un equipo de coordinación para el diagnóstico y el diseño del Marco Estratégico Institucional.

Durante esta fase, se instruyó a las autoridades y al equipo directivo de la SB sobre los aspectos teóricos, metodológicos y prácticos que implicaba la formulación de un Plan Estratégico Institucional. Además, se socializaron y analizaron las líneas de acción que se habían propuesto en el documento de Plan de Gobierno 2020-2024. En esta etapa también, se acordaron mecanismos de comunicación e intercambio de documentos, calendario de actividades, responsabilidades de cada uno de los actores, entre otras tareas de preparación.

### 2) Análisis situacional

Como parte del diseño del PEI, el equipo de coordinación realizó un extenso diagnóstico tanto de la institución como del entorno en que esta se desenvuelve. Esto, a fin de determinar las brechas entre el estado deseado para la organización y la realidad actual.

Dicho diagnóstico partió de una evaluación del estado de salud del sistema financiero nacional ante la coyuntura del COVID-19 y las perspectivas económicas del país en el corto y mediano plazo. Se analizaron, además, factores más estructurales como integridad y disciplina del sistema financiero, las capacidades de adaptación a nuevas tecnologías y cambios normativos de las EIF y el acceso a los servicios de intermediación financiera por parte de poblaciones en condición de vulnerabilidad.

Por otra parte, la consulta a grupos de interés se apoyó en la aplicación de tres encuestas, en las que se recogieron las necesidades y expectativas de los colaboradores, funcionarios y pensionados de la SB. En adición, se llevó a cabo una encuesta de clima laboral y de perfil educativo, a fin de examinar las condiciones de técnicas y organizacionales de la institución. Asimismo, se llevaron a cabo cuatro grupos focales en los que participaron colaboradores de todos los niveles de la SB, a fin de entender, a mayor profundidad, la realidad de la institución y las preocupaciones y propuestas del personal.

Concomitantemente, los agentes regulados fueron consultados a través de la celebración de tres encuentros con los principales gremios de Entidades de Intermediación Financiera. En tanto que el sentir de la ciudadanía fue medido a través de una encuesta a hogares, representativa a nivel nacional.

Los insumos recogidos fueron empleados para realizar un análisis de campo de fuerzas. Mediante este análisis, se identificaron los temas críticos en los que se necesitaría concentrar una mayor atención en el corto, mediano y largo plazo. Los resultados de este se observan en la sección de Diagnóstico.



### 3) Etapa fundacional

Esta etapa constituyó un proceso de reflexión por parte de la organización sobre su accionar, razón de ser y cambios en el entorno. La metodología adoptada para esto fue la de Talleres de Planificación Estratégica. En estos talleres, donde participó el pleno de los directores y autoridades de la SB, se analizó y discutió el marco normativo que da razón de ser y funciones a la institución, el marco estratégico pasado y los principales retos, tanto internos como externos, que fueron diagnosticados. Este proceso sirvió luego para llegar a acuerdos sobre hacia donde debería dirigirse la institución, a través de la definición de: 1) Valores institucionales, 2) Misión Institucional, y 3) Visión Institucional.

### 4) Etapa propositiva

Con base en el diagnóstico situacional y los acuerdos alcanzados durante la etapa fundacional la SB definió sus Ejes y Objetivos Estratégicos. Posteriormente se realizaron encuentros con las autoridades y el equipo directivo para formular las estrategias a emplear para lograr cada uno de los objetivos planteados, utilizando el modelo lógico de cadena de valor o cadena de resultados del sector público (MEPYD, 2019). A fin de medir el cambio producido por estas estrategias, el equipo de coordinación junto a cada área/ departamento identificaron los resultados esperados, los indicadores de desempeño, y las metas que serían utilizadas en el sistema de monitoreo y evaluación del PEI. Finalmente, se estableció un cronograma con el avance esperado para cada uno de los resultados esperados.



**SUPERINTENDENCIA  
DE BANCOS**  
REPÚBLICA DOMINICANA

# Diagnóstico



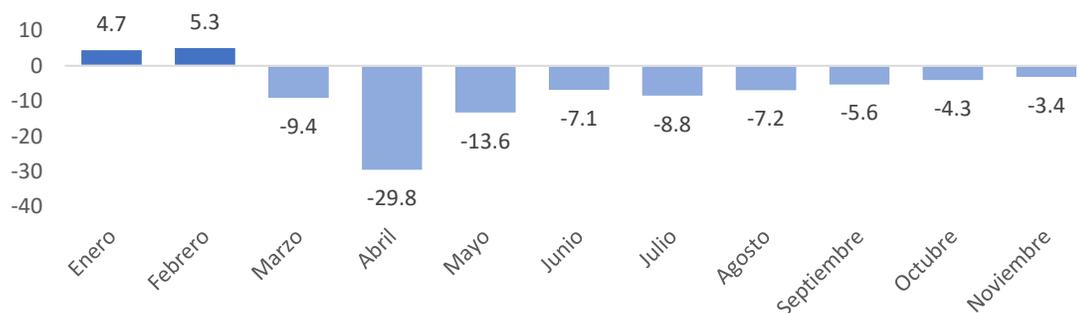
## Diagnóstico Plan Estratégico

### Contexto

#### Salud del sistema financiero

El año 2020 se caracterizó por la incidencia de efectos negativos en la economía ocasionados por la pandemia del coronavirus (COVID-19), cuya mitigación ameritó el despliegue de medidas de distanciamiento social, cierre temporal de actividades económicas, limitaciones sobre el comercio internacional y restricciones al movimiento de personas desde y hacia el extranjero. Bajo este escenario, la economía nacional experimentó una importante contracción durante la mayor parte del año. Según el Banco Central de la República Dominicana (BCRD), el Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE) registró una variación interanual de -7.3% durante el período enero-noviembre de 2020. No obstante, esta disminución de las actividades económicas se fue moderando durante el año y en noviembre de 2020 se registraba una caída del IMAE de apenas -3.4%, lo que se interpretaba como una recuperación del aparato productivo (Ver gráfico 1).

**Gráfico 1. República Dominicana. Variación Interanual Indicador Mensual de Actividad Económica. 2020**



Fuente: Banco Central de la República Dominicana 2020.

Esta tendencia hacia la recuperación fue producto, en parte, de las medidas expansivas implementadas por las autoridades monetarias y financieras. Estas incluían la reducción de las tasas de política monetaria, facilidades de provisión de liquidez al sistema financiero y ajustes regulatorios temporales. De esta forma, las Entidades Intermediación Financiera (EIF) sirvieron de instrumento para el sostenimiento y recuperación de las empresas y los hogares, por medio de la canalización de mayores niveles de financiamiento y la aplicación de tasas y plazos más favorables para reestructuraciones y refinanciamientos de deuda. Así, al cierre de 2020, el crédito al sector privado había alcanzado un crecimiento interanual de 9.0% (BCRD 2021).<sup>1</sup>

Es preciso señalar las Entidades de Intermediación Financiera asumieron una posición conservadora desde el inicio de la pandemia. Esto fue evidenciado a través de la capitalización de utilidades, aportes de capital fresco, aumento en los niveles de activos líquidos y la constitución de nuevas provisiones para la cobertura de cartera vencida. La solvencia del sistema se mantuvo al alza, pasando de un 16.55% en noviembre de 2019 a un 19.9% en noviembre de 2020. La liquidez del sistema financiero se sostuvo en niveles históricamente elevados lo que se vio reflejado en las tasas de interés. La Tasa de Interés Promedio Ponderada (TIPP) pasiva de la banca

<sup>1</sup> En el marco de su programa de provisión de liquidez por la crisis sanitaria provocada por el coronavirus, las Autoridades Monetarias y Financieras habían implementado, a la fecha de publicación de este documento, las siguientes medidas: Repos de corto plazo para las entidades financieras, renovable hasta un año (RD\$60 mil millones); Liberación de encaje legal (RD\$30,133 millones); Financiamiento a las MIPYME (RD\$20,681 millones); Ventanilla de liquidez para el turismo, la construcción, la manufactura y las exportaciones (RD\$20 mil millones); Creación de una facilidad de liquidez rápida (RD\$60 mil millones).



múltiple se redujo de un 6% en octubre de 2019 a un 2% en octubre de 2020. En tanto que la TIPP activa cayó de un 12.3% a 10.2% durante el mismo período.

No obstante, el sistema financiero no ha estado exento de contratiempos y riesgos. La tasa de rentabilidad del sector financiero mantuvo una tendencia hacia la baja durante la mayor parte del año, registrando una caída del Retorno sobre Activos (ROA) y el Retorno sobre el Capital (ROE) de 2.28% y 19.52%, respectivamente, en diciembre de 2019, a 1.77% y 15.7% en diciembre de 2020. Cabe destacar que la rentabilidad del sector se ha mantenido en niveles estables y saludables durante la última década y que la última vez que la banca había experimentado un ROE por debajo de 16% se remonta al mes de enero de 2008 durante la crisis financiera global de ese año.

En el caso de la morosidad, este indicador se incrementó durante el transcurso de 2020, pasando de 1.55% a 1.95% entre los meses de diciembre de 2019 y de 2020. Si bien, desde la perspectiva histórica, estos niveles de morosidad aún se consideraban bajos, las Entidades de Intermediación Financiera continuaron aumentando sus provisiones de cartera como medida mitigación a eventuales riesgos de solvencia. En diciembre de 2020, por cada 100 pesos de créditos en mora, el sistema bancario contaba con 201.9 pesos en reservas, un aumento de 25% con relación al mismo período del año anterior.

A pesar de que el sistema financiero no ha sido afectado en la misma magnitud que en crisis anteriores,<sup>2</sup> este sigue siendo vulnerable en caso de que la pandemia y la caída de la actividad económica se extienda más allá del 2021 y la capacidad de acción de las autoridades monetarias y fiscales se vea limitada. Particularmente, es de preocupación que la calidad de la cartera de créditos y la rentabilidad de las entidades pudieran continuar deteriorándose y colocarse en los niveles de las crisis anteriores. En ese sentido, la SB se ha dispuesto a reforzar la vigilancia de la estabilidad y sostenibilidad del sistema financiero a través de una supervisión bancaria efectiva.

#### Integridad del sistema financiero

En el año 2014 el Estado Dominicano, través de la Unidad de Análisis Financiero (UAF), entidad coordinadora nacional en materia de prevención del Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo (LA/FT), realizó una Evaluación Nacional de Riesgos (ENR) en la que se analizó la exposición del país en materia de LA/FT. En esta evaluación se identificó al narcotráfico, la corrupción y el fraude bancario como las actividades ilícitas de mayor riesgo. Según la ENR, los sectores de mayor exposición al riesgo en función de sus vulnerabilidades son los bancos, las cooperativas de ahorros y créditos y servicios múltiples, los agentes de cambio y las remesadoras.

En 2017, el país llevó a cabo una reforma integral de su marco jurídico relacionado al lavado de activos y financiamiento al terrorismo, el cual está ampliamente en línea con los estándares y recomendaciones internacionales. No obstante, los resultados de esta reforma siguen siendo incipientes, y a juicio del Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT) las políticas establecidas aún presentan deficiencias en aspectos de cumplimiento técnico que deberán ser reforzados en el diseño e implementación de la normativa. Este ha sido el caso, por ejemplo, de la aplicación del régimen sancionador a entidades no autorizadas que prestan servicios de transferencia de dinero o valores, el cual según La GAFILAT se encuentra parcialmente implementado. Dada esta situación, el GAFILAT ubicó a la República Dominicana en su Informe de Evaluación Mutua de 2018 en "Seguimiento Intensificado", categoría que se aplica a aquellos países con deficiencias significativas, de cumplimiento técnico o efectividad, en sus sistemas de prevención de crímenes financieros.

---

<sup>2</sup> Durante la crisis bancaria doméstica del 2003-04 la morosidad del sistema financiero alcanzó un pico de 14.7%, mientras que durante la desaceleración económica global de 2008-2010 las tasas de morosidad superaron el 4%.



Esta realidad le exige a la Superintendencia de Bancos enfatizar dentro de su plan estratégico el fomento de la integridad y la disciplina del sistema financiero.

### Inclusión financiera

Los indicadores nacionales de bancarización evidencian que la inclusión financiera sigue siendo un reto para el país. De acuerdo a la base de datos Global Findex del Banco Mundial, el porcentaje de adultos en la República Dominicana con una cuenta abierta en una institución financiera de cualquier tipo (bancos, cooperativas de ahorro y crédito, micro-financieras, etc.) era de un 56% en 2017. Esto significa que más de 4 de cada 10 adultos en el país no poseían un medio de ahorro formal. De acuerdo con la Encuesta de Cultura Económica y Financiera de 2014 del Banco Central, la falta de ingresos, la falta de un empleo formal y la desconfianza en las EIF, representan las principales razones para no abrir una cuenta bancaria (BCRD, 2019). Los factores concernientes al mercado de trabajo se confirman con el hecho de apenas un 18.2% de la población en edad de trabajar eran titulares de una cuenta de nómina en 2017. Otra posible causa es el limitado desarrollo de los medios de pago electrónicos. Esto se sugiere a razón de que apenas un tercio de la población del país en edad productiva posee una tarjeta de débito (Banco Mundial, 2018).

De manera similar, los indicadores de acceso al crédito formal sugieren que este sigue estando restringido para la mayoría de la población, inclusive, mostrando una tendencia a la baja en los últimos años. Para el caso de los hombres mayores de edad, el porcentaje de estos que poseían un producto de crédito se redujo de un 41.4% en 2016 a 35.6% en 2020. En tanto que, el porcentaje de las mujeres adultas titulares con créditos en el sistema financiero pasó de un 34.6% en 2016 a 31.4% en 2020 (SB, 2020B).



A fin de promover el carácter inclusivo del sistema financiero nacional, la Administración Monetaria y Financiera ha impulsado diferentes políticas dirigidas a fomentar, principalmente, el acceso al crédito productivo. Entre estas iniciativas destacan la Ley No. 45-20 de Garantías Mobiliarias, y los anteproyectos de Ley del Sistema de Garantías Recíprocas, y Factoraje. Asimismo, la Junta Monetaria ha emitido en el pasado reciente diversas resoluciones que buscan reducir los costos a los usuarios por el mantenimiento y uso de medios de ahorro en EIF. Por otra parte, existen canales como son los Subagentes Bancarios que han permitido acercar a la población a los servicios de las Entidades de Intermediación Financiera, sobretudo en localidades donde las posibilidades para disposición de estructuras financieras son limitadas.

### **Consulta a Grupos de Interés**

La Superintendencia de Bancos utilizó diferentes instrumentos (encuestas, grupos focales, entrevistas grupales) a fin de conocer de primera mano las necesidades, sugerencias y expectativas de sus grupos de interés. Entre los grupos consultados se encuentran colaboradores, funcionarios y pensionados de la institución, así como gremios de entidades de intermediación financiera y usuarios de la banca. En total fueron consultados: 590+ colaboradores, 30 colaboradores a nivel funcionarios, 260 pensionados, 3 gremios de EIF, y 805 usuarios financieros.



Los resultados de estas consultas se clasificaron según grupos de interés y categorías de respuesta. Estos se detallan a continuación:

### 1. Necesidades y expectativas de colaboradores y funcionarios actuales de la SB

Categoría	Principales mensajes
<b>Supervisión, regulación, integridad y estabilidad financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de normas en línea con estándares internacionales.</li> <li>• Acompañamiento las EIF en momentos de incertidumbre.</li> <li>• Atención a entidades de intermediación que están fuera de la supervisión.</li> <li>• Estandarización de metodología de supervisión.</li> <li>• Fomento de acuerdos con demás entes supervisores de la región, para el intercambio de información relevante, supervisión consolidada, prevención y combate del lavado de activos y financiamiento al terrorismo.</li> <li>• Eficientización de los procesos de Registros y Autorizaciones y demás servicios de atención a las EIF.</li> <li>• Integración del modelo de supervisión basada conforme a estándares internacionales, incrementando su eficacia y efectividad.</li> <li>• Informaciones hacia el mercado (público) mejoradas.</li> <li>• Mantenimiento de la transparencia y la integridad del sistema bancario y cambiario nacional.</li> <li>• Saneamiento del sistema financiero, en términos económicos y de gestión.</li> </ul>
<b>Protección a usuarios e inclusión Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la satisfacción de los usuarios en cuanto a la atención y apego a la norma de sus reclamaciones.</li> <li>• Creación de las condiciones para que los usuarios de los servicios financieros pudieran tener un acercamiento directo y ágil con la SB.</li> <li>• Defensa de los derechos de los usuarios.</li> <li>• Fomento de la bancarización a través de la digitalización, innovación e información al usuario.</li> <li>• Fortalecimiento y desarrollo de mecanismos de educación financiera.</li> <li>• Humanización del proceso de atención a los usuarios.</li> <li>• Voz a los usuarios de servicios financieros.</li> </ul>
<b>Gobernanza y modernización y capacidad Técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento de la institución hacia los ciudadanos utilizando la innovación y la transformación digital.</li> <li>• Aprovechamiento de sinergias entre las diferentes áreas.</li> <li>• Aumento en la permanencia del personal técnico mediante la creación de programas de desarrollo profesional y el establecimiento de programas de evaluación de desempeño.</li> <li>• Crecimiento profesional justo y equitativo.</li> <li>• Comunicación interna mejorada.</li> <li>• Desarrollo de una cultura corporativa contemporánea.</li> <li>• Desarrollo técnico de sus miembros.</li> <li>• Digitalización de los procesos.</li> <li>• Eficientización de los recursos conforme a la estrategia institucional.</li> <li>• Establecimiento de políticas de mejora continua, orientadas hacia la excelencia.</li> <li>• Establecimiento de un sistema de medición por indicadores de desempeño claves.</li> <li>• Fomento de un clima laboral adecuado para que los colaboradores desarrollaran sus laborales.</li> <li>• Fortalecimiento infraestructura tecnológica.</li> <li>• Incremento de la visibilidad de la SB ante el público.</li> <li>• Reconocimiento del talento humano de la institución.</li> <li>• Revisión, actualización y estandarización de procesos para hacerlos más expeditos y eficientes.</li> </ul>



## 2. Necesidades y expectativas del personal pensionado de la SB

Categoría	Principales mensajes
Servicios de pensiones de la SB	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualización monto de pensión.</li><li>• Comunicación y orientación.</li><li>• Mejora de cobertura seguro médico.</li><li>• Valoración y respeto.</li></ul>

## 3. Necesidades y expectativas de los usuarios financieros

Categoría	Principales mensajes
Servicios a Usuarios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Información y orientación pertinente.</li><li>• Mayor acceso a PROUSUARIO.</li><li>• Servicio al cliente eficiente.</li><li>• Tiempos de espera adecuados.</li></ul>

## 4. Necesidades y expectativas de los Gremios de Entidades de Intermediación Financiera

Categoría	Principales mensajes
Relación entre la SB y las EIF	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accesibilidad a bases de datos necesarias para cumplir con la debida diligencia en prevención del lavado de activos.</li><li>• Agilización de los procesos de registro y autorizaciones.</li><li>• Alianzas de trabajo que fortalezcan la coordinación en el sistema financiero (aspecto digital y de ciberseguridad).</li><li>• Comunicación coordinada con la banca para evitar la generación de incertidumbre y la propagación de mensajes mal infundados.</li><li>• Desarrollo de un centro de capacitación y formación bancaria.</li><li>• Diferenciación y proporcionalidad en los requerimientos solicitados (EIF grandes vs. medianas vs. pequeñas).</li><li>• Eficacia y eficiencia en entrega de servicios a la banca.</li><li>• Establecimiento de espacios de coordinación para adecuación de normativa.</li><li>• Homogenización del trabajo que se le envía al Banco Central (BC), la Unidad de Análisis Financiero (UAF) y la Superintendencia de Bancos.</li><li>• Integración a los espacios de formulación de políticas ante coyunturas especiales (ej. pandemia, crisis económica).</li><li>• Publicación de las estadísticas de forma oportuna.</li><li>• Reducción de burocracia y duplicación de esfuerzos (Simplificación y digitalización de trámites).</li></ul>



**SUPERINTENDENCIA  
DE BANCOS**  
REPÚBLICA DOMINICANA

# Marco Estratégico



## Marco Estratégico Institucional de la SB

### 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

### Misión:

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

### Valores:

1. **Integridad:** Asumimos con honestidad, transparencia, responsabilidad, objetividad y equidad los compromisos institucionales.
2. **Eficiencia:** Nos esforzamos en cumplir en tiempo y forma nuestras funciones
3. **Innovación:** Aplicamos un enfoque de mejora continua a todo lo que hacemos
4. **Compromiso:** Estamos conscientes de la importancia de nuestro trabajo y ponemos al máximo nuestras capacidades para cumplir con las responsabilidades encomendadas.
5. **Respeto:** Proporcionamos un trato digno a todas las personas, en todos los niveles y puntos de contacto de la institución.

## Ejes y objetivos estratégicos

### EJE 1

#### ESTABILIDAD FINANCIERA Y MACRO-PRUDENCIAL

La Superintendencia de Bancos, en consonancia con la línea de acción 3.1.3.1 de la END 2030 que busca fortalecer y hacer más eficiente la regulación y la supervisión del sistema financiero, y velando por el buen desenvolvimiento de las EIF y la continuidad de sus operaciones, en la crisis sanitaria y económica causada por el COVID-19; agrupa en este eje el conjunto de proyectos e iniciativas tendentes a asegurar que el país supere el período de incertidumbre generado por la pandemia de manera satisfactoria. En este sentido, la estrategia principal a emplear se centra en apoyar la estabilidad, solvencia y liquidez del sector financiero y, por consiguiente, evitar daños potenciales a los aparatos productivos nacionales que podrían resultar de la inestabilidad financiera.

Realizar, con plena autonomía funcional, la supervisión de las entidades de intermediación financiera, es la principal función asignada a la SB por medio de la ley No. 138-02. Por esta razón, dentro de este Eje se continuará fortaleciendo el modelo de supervisión basada en riesgos, de acuerdo a las mejores prácticas internacionales, y su aplicación a las Entidades de Intermediación Financiera y Cambiaria, procurando la mejora continua en la calidad y oportunidad de las informaciones recibidas por estas.

Entre las estrategias que se llevarán a cabo bajo este eje se destacan: la aplicación de guías actualizadas de supervisión basada en riesgo, el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional con otros órganos de regulación financiera del país y la región, y la proposición de instrumentos que refuercen la regulación de las EIF.



Concomitantemente, la capacidad de detección temprana de la supervisión basada en riesgo será fortalecida mediante la implementación de nuevas metodologías para identificar comportamientos riesgosos en el mercado. Estas metodologías serán complementadas con nuevos sistemas de análisis de datos, sistemas de indicadores de alerta temprana con aprendizaje automático y modelos predictivos.

#### Los Objetivos Estratégicos del Eje 1 son:

- ✚ **Objetivo 1.1** “Preservar la estabilidad, solvencia y eficiencia del sistema financiero”.
- ✚ **Objetivo 1.2** “Vigilar la solvencia, liquidez, cumplimiento y la gestión de las entidades reguladas”.

## EJE 2

### DIGITALIZACIÓN, INNOVACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

A fin de encarar los desafíos presentes y asegurar que la SB continúe siendo una institución de vanguardia, el segundo eje del PEI hace un especial énfasis en la digitalización, innovación y adaptación a nuevas tecnologías en todos sus procesos. De igual forma, impulsa la ampliación de los canales de acceso a los servicios prestados por la institución tanto a los usuarios como a los entes supervisados.

Se impulsarán innovaciones, tales como la digitalización de procesos para mejorar la eficiencia en el manejo de los trámites internos y externos propios de la supervisión de los entes regulados. Adicionalmente, se implementará un marco de trabajo de resiliencia cibernética que fortalezca el perfil de riesgo de seguridad informática institucional.

Desde el punto de vista externo se espera que, mediante regulación efectiva y la promoción de propuestas de innovación y digitalización para las EIF, se apoyen los ejes 4 y 5, al impulsar la digitalización y transparencia de los productos y servicios financieros, y al fomentar la reducción de las barreras de entrada al mercado financiero formal para ciudadanos en condición de vulnerabilidad.

#### Los Objetivos Estratégicos del Eje 2 son:

- ✚ **Objetivo 2.1** “Aumentar la eficiencia, eficacia y alcance de los procesos internos a través del uso de nuevas tecnologías”.
- ✚ **Objetivo 2.2** “Ampliar la provisión de los servicios financieros a través del uso de nuevos canales y tecnologías”.

## EJE 3

### EFICIENCIA Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Para apoyar a la institución en el cumplimiento de su misión y el logro de su visión, se llevarán a cabo acciones tendientes a fortalecer la capacidad operativa institucional. Este fortalecimiento se basará en mejoras internas que propicien el aumento de la eficacia y la eficiencia de todos los procesos de la SB. Dentro de las estrategias para lograr estas mejoras se puede destacar la normalización y certificación del sistema de gestión de la Superintendencia de Bancos; la adecuación de la infraestructura física y tecnológica a la altura de los nuevos retos asumidos; el establecimiento de una estrategia de desarrollo organizacional para transformar la cultura de acuerdo a los valores institucionales; y aumentar las capacidades del personal.

Desde el punto de vista externo, se ha identificado como aspecto importante el fortalecimiento de la cooperación con entidades locales e internacionales, con las que se logren sinergias que potencien el accionar



institucional. Asimismo, se contemplan estrategias de comunicación que consoliden la imagen institucional en términos de credibilidad, confianza y visibilidad.

Por otro lado, la Superintendencia de Bancos reitera su compromiso de ser una institución socialmente responsable tanto con sus grupos de interés como sus colaboradores. En este acápite se puede destacar la implementación de políticas que fomenten igualdad de género, la mejora de las condiciones laborales para colaboradores con alguna discapacidad, el establecimiento de un programa de reclutamiento y capacitación para profesionales jóvenes con a miras a dar una mayor apertura al proceso de reclutamiento y la implementación de políticas para reducir el impacto ambiental de la institución en su entorno.

#### Los Objetivos Estratégicos del Eje 3 son:

- ✚ **Objetivo 3.1** “Aumentar la efectividad y calidad de la gestión institucional con un enfoque orientado a resultados y de mejora continua”.
- ✚ **Objetivo 3.2** “Aumentar las capacidades técnicas y de gestión del personal de la SB”.

### EJE 4

#### INCLUSIÓN FINANCIERA Y BANCARIZACIÓN

En consonancia con la gestión del gobierno dominicano 2020-2024, que ha asumido el compromiso de humanizar los servicios de interés público, la Superintendencia de Bancos, desde su ámbito de acción, se ha propuesto a contribuir a la solución del problema estructural de la baja inclusión financiera y bancarización de la población. Para esto, se adoptarán estrategias que promuevan la reducción de barreras de acceso al sistema financiero formal, tomando en cuenta los posibles factores que causen esta situación de exclusión.

Estas estrategias consistirán en la promoción de espacios de coordinación para la inclusión financiera; el desarrollo de programas para la educación y orientación financiera de la población no bancarizada; y la proposición de normativas que promuevan formas innovadoras de acceder y utilizar los productos y servicios financieros.

#### El Objetivo Estratégico del Eje 4 es:

- ✚ **Objetivo 4.1** “Promover la reducción de barreras que impidan el acceso de los ciudadanos al sistema financiero formal”.

### EJE 5

#### PROTECCIÓN Y SALUD FINANCIERA DEL CONSUMIDOR

La protección de los derechos de los usuarios de los servicios financieros y cambiarios es una responsabilidad delegada por la Autoridad Monetaria y Financiera a la Superintendencia de Bancos por medio de Resolución de la Junta Monetaria. La normativa vigente indica que es el deber de la SB proveer a los usuarios de informaciones útiles para la prevención de prácticas abusivas relacionados a sus productos y servicios, así como de mecanismos efectivos para la adecuada protección de sus derechos.

En el Eje 5 la SB priorizará la protección de los derechos de los usuarios financieros por medio de una ambiciosa agenda que incluye: fortalecimiento de la supervisión en torno a la protección de los derechos de los usuarios, la habilitación de nuevos canales de servicios de orientación y atención de reclamaciones, quejas y denuncias, y el diseño e implementación de una estrategia integral de educación, orientación e información al usuario financiero.



Concomitantemente, se plantea la estructuración de un régimen de responsabilidades en materia de protección al usuario, la revisión del marco normativo para la protección de los derechos de los usuarios financieros, y el fomento de la transparencia en los servicios y productos ofrecidos por las EIF. Adicionalmente, se implementará un modelo de gestión basada en la satisfacción al cliente, de manera que los usuarios del Sistema Financiero reciban una atención precisa y oportuna a sus consultas y reclamaciones. Con estas acciones se procura promover mejoras en la protección y salud financiera de los usuarios del sistema, y aumentar la visibilidad, uso y alcance de los servicios de protección al usuario por parte de la población.

#### Los Objetivos Estratégicos del Eje 5 son:

- ✚ **Objetivo 5.1** “Promover mejoras en la protección, provisión de información y salud financiera de los usuarios del sistema”.
- ✚ **Objetivo 5.2** “Aumentar la visibilidad, uso y alcance de los servicios de PROUSUARIO”.

## EJE 6

### INTEGRIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO

La Superintendencia de Bancos tiene el compromiso de asegurar el cumplimiento de las normas de prevención de lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y la criminalidad financiera en términos generales. Para ello, ha asumido dentro del Eje 6 contribuir al fortalecimiento de la integridad y la reputación del sistema financiero nacional.

Como parte de esta línea de acción, la SB se enfocará en promover la disciplina del mercado a través de la divulgación de información y un régimen sancionador, efectivo, transparente y conforme al debido proceso. En adición, se propondrán reformas normativas que refuercen aspectos de cumplimiento técnico sobre prevención del lavado de activos y el Financiamiento al Terrorismo. La Superintendencia de Bancos se plantea, además, a robustecer la supervisión para la prevención de crímenes financieros. Conjuntamente, velará por la ampliación de la cooperación e intercambio de información con otras entidades competentes y por el perfeccionamiento de las competencias de sus especialistas.

#### Los Objetivos Estratégicos del Eje 6 son:

- ✚ **Objetivo 6.1** “Mejorar la supervisión del cumplimiento de las normas de prevención de lavado de activos, financiamiento al terrorismo y criminalidad financiera”.
- ✚ **Objetivo 6.2** “Promover la disciplina del mercado a través de la divulgación de información y un régimen sancionador efectivo, conforme al debido proceso”.



**SUPERINTENDENCIA  
DE BANCOS**  
REPÚBLICA DOMINICANA

# Alineación Estratégica



## Alineación Estratégica

Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Estrategias
Eje 1. Estabilidad Financiera y Macroprudencial	1.1: Preservar la estabilidad, solvencia y eficiencia del sistema financiero	1.1.1 Diseño e implementación de políticas micro y macro prudenciales alineadas con estándares internacionales
		1.1.2 Adopción de Normas Internacionales de Información Financiera
		1.1.3 Implementación de un sistema de análisis de datos y de modelos predictivos que apoyen la modalidad de supervisión basada en riesgo
	1.2: Vigilar la solvencia, liquidez, cumplimiento y la gestión de las entidades reguladas	1.2.1 Fortalecer el modelo de supervisión basado en riesgo
		1.2.2 Fortalecer la supervisión consolidada de las EIF que pertenecen a grupos financieros
		1.2.3 Fortalecer la supervisión de entidades en régimen especial
		1.2.4 Fortalecer el marco normativo que rige el funcionamiento de las entidades del mercado bancario
Eje 2. Digitalización, Innovación y Nuevas Tecnologías	2.1: Aumentar la eficiencia, eficacia y alcance de los procesos internos a través del uso de nuevas tecnologías	2.1.1 Digitalización e innovación de servicios hacia entidades supervisadas y usuarios del sistema
		2.1.2 Implementación de un marco de trabajo de resiliencia cibernética
	2.2: Ampliar la provisión de los servicios financieros a través del uso de nuevos canales y tecnologías	2.2.1 Implementar regulación que habilite nuevos servicios a los usuarios a través de TIC e innovación de manera segura.
Eje 3. Eficiencia y Fortalecimiento Institucional	3.1: Aumentar la efectividad y calidad de la gestión institucional con un enfoque orientado a resultados y de mejora continua	3.1.1 Optimizar la eficiencia y eficacia de los procesos internos
		3.1.2 Implementación de mecanismos para asegurar el cumplimiento de los procesos internos
		3.1.3 Adecuación de la infraestructura física de acuerdo a las necesidades operativas institucionales
		3.1.4 Fortalecimiento de la credibilidad, confianza y visibilidad institucional
		3.1.5 Fortalecimiento de la cooperación nacional e internacional
		3.1.6 Desarrollar una institución socialmente responsable
	3.1.7 Transformación de la cultura organizacional	
3.2 Aumentar las capacidades técnicas y de gestión del personal de la SB	3.2.1 Fomento del desarrollo integral de los recursos humanos	
Eje 4. Inclusión Financiera y Bancarización	4.1: Promover la reducción de barreras que impidan el acceso de los ciudadanos al sistema financiero formal.	4.1.1 Regulación de productos financieros orientados a aumentar el acceso a la bancarización de poblaciones excluidas
		4.1.2 Fomentar el establecimiento de políticas inclusivas para personas con discapacidad en las EIFyC



Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Estrategias
Eje 5. Protección y Salud Financiera del Consumidor	5.1: Promover mejoras en la protección, provisión de información y salud financiera de los usuarios del sistema.	5.1.1 Ampliación de mecanismos y herramientas de protección de los derechos de los consumidores
		5.1.2 Actualización del régimen de protección a los usuarios
		5.1.3 Diseño e implementación de programas de educación, orientación e información al usuario financiero
		5.1.4 Fortalecimiento del programa de repago de depositantes de Instituciones Financieras Intervenidas y en Liquidación (IFIL)
		5.1.5 Fomento de la transparencia en los servicios y productos de las EIFyC
	5.2: Aumentar la visibilidad, uso y alcance de los servicios de ProUsuario	5.2.1 Diversificación y ampliación de los canales de atención
Eje 6. Integridad del Sistema Financiero	6.1: Mejorar la supervisión del cumplimiento de las normas de prevención de lavado de activos, financiamiento al terrorismo y criminalidad financiera	6.1.1 Elaboración y ejecución del plan de acción de supervisión y cumplimiento de PLAFT de la SB
		6.1.2 Articulación intersectorial de lucha contra el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo
	6.2: Promover la disciplina del mercado a través de la divulgación de información y un régimen sancionador efectivo, conforme al debido proceso	6.2.1. Implementación de mecanismos para garantizar el cumplimiento del debido proceso en la conducción de los procedimientos sancionadores administrativos
		6.2.2. Aplicación transparente de sanciones proporcionales para disuadir el incumplimiento normativo y las conductas indeseadas



**SUPERINTENDENCIA  
DE BANCOS**  
REPÚBLICA DOMINICANA

# Resultados Esperados



## Resultados Esperados del Eje 1. Estabilidad Financiera y Macro-prudencial

Eje Estratégico 1: Estabilidad Financiera y Macro-prudencial				
Objetivo Estratégico 1.1: Preservar la estabilidad, solvencia y eficiencia del sistema financiero				
1	2	3	4	5
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(es)	Meta	Medios de Verificación
1.1.1 Diseño e implementación de políticas micro y macro prudenciales alineadas con estándares internacionales	1.1.1.1 Instrumentos normativos prudenciales propuestos	Número de instrumentos prudenciales propuestos	Ocho (8) propuestas elaboradas y/o actualizadas	Reglamentos e instructivos creados o actualizados
	1.1.1.2 Adoptadas e implementadas políticas prudenciales de acuerdo a los estándares requeridos por el marco normativo.	Porcentaje de políticas prudenciales requeridas por el marco normativo implementadas en el proceso de supervisión	100% de las métricas implementadas en el proceso de supervisión	Procedimientos de supervisión actualizados / Informes de auditoría
1.1.2 Adopción de Normas Internacionales de Información Financiera	1.1.2.1 Incorporadas las recomendaciones internacionales de información financiera en el manual de contabilidad.	Cantidad de criterios de manual de contabilidad modificados	Diez (10) criterios modificados	Propuestas de Instructivos y Circulares creados o actualizados
1.1.3 Implementación de un sistema de análisis de datos y de modelos predictivos que apoyen la modalidad de supervisión basada en riesgo	1.1.3.1 Mejorada la supervisión extra-situ	Porcentaje de supervisiones extra-situ apoyadas en análisis de datos y modelos predictivos	70% de supervisiones extra-situ que emplean modelos de análisis de datos y modelos predictivos	Informes de supervisión extrasitu de las entidades
	1.1.3.2 Mejorada la calidad de los informes del sistema financiero a las autoridades	Índice de calidad de información para la toma decisiones que apoyen la supervisión basada en riesgo	Índice de calidad por encima de 90/100	Resultados de levantamiento de la calidad (multidimensional) de la información



Eje Estratégico 1: Estabilidad Financiera y Macro-prudencial				
Objetivo Estratégico 1.2: Vigilar la solvencia, liquidez, cumplimiento y la gestión de las entidades reguladas.				
1	2	3	4	5
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(es)	Meta	Medios de Verificación
1.2.1 Fortalecer el modelo de supervisión basado en riesgo	1.2.1.1 Evaluadas y calificadas todas las entidades de intermediación financiera en función de su perfil de riesgo.	Porcentaje de entidades de intermediación financiera reguladas, calificadas en función del modelo actualizado de supervisión basado en riesgo	100% de las EIF calificadas	Calificaciones realizadas al perfil de riesgo de las entidades de intermediación financiera reguladas
	1.2.1.2 Mejorada la calidad y oportunidad de las informaciones recibidas de las EIFyC.	Porcentaje de retransmisiones de las informaciones por parte de las EIF	5% de retransmisiones de las informaciones recibidas de las EIFyC	Reporte de retransmisiones de la central de riesgos, Sanciones aplicadas por retransmisiones, Informes de supervisión que hayan hallado inconsistencias en la información
		Porcentaje de informaciones recibidas de las EIFyC en un plazo menor a 15 días laborables.	95% de las informaciones recibidas de manera oportuna por parte de las EIFyC	Registro de informaciones tramitadas con retraso del departamento de sanciones
	1.2.1.3 Aplicadas las guías actualizadas de supervisión basadas en riesgo en el proceso de supervisión.	Porcentaje de guías de supervisión actualizadas e integradas al proceso.	100% de las guías integradas al proceso de supervisión	Guías de Supervisión actualizadas
1.2.2 Fortalecer la supervisión consolidada de las EIF que pertenecen a grupos financieros	1.2.2.1 Evaluadas, en base consolidada, todas las entidades que conforman un grupo sujeto a consolidación.	Porcentaje de entidades financieras sujetas a consolidación evaluadas	100% de entidades financieras sujetas a consolidación evaluadas	Informe de supervisión consolidada realizado
	1.2.2.2 Aumentado el intercambio de información de EIF con otras superintendencias de la región.	Porcentaje de solicitudes de intercambio de información entre superintendencias de la región atendidas	100% solicitudes de intercambio de información entre la SB y otras superintendencias de la región atendidas	Intercambios de correo, Informe interno, Registro de solicitudes
1.2.3 Fortalecer la supervisión de entidades en régimen especial	1.2.3.1 Definidos mecanismos de gestión de entidades bajo régimen especial	Cantidad de mecanismos de gestión de entidades bajo régimen especial definidos	2 guías de gestión de entidades de régimen especial definidos	Guías implementadas y publicadas



Eje Estratégico 1: Estabilidad Financiera y Macro-prudencial				
Objetivo Estratégico 1.2: Vigilar la solvencia, liquidez, cumplimiento y la gestión de las entidades reguladas.				
1	2	3	4	5
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(es)	Meta	Medios de Verificación
	1.2.3.2 Reducido el riesgo de los depositantes en las entidades de régimen especial.	Porcentaje de situaciones que causan que las entidades entren en un estatus de régimen especial hasta 2020 resueltas.	>60% de situaciones de entidades en un estatus de régimen especial hasta 2020 resueltas	Informes de supervisión a entidades de régimen especial
		Porcentaje de situaciones ocurridas entre 2021 y 2024 que causan que las entidades entren a un régimen de supervisión especial, resueltas.	>33% de situaciones de entidades en un estatus de régimen especial entre 2021 y 2024 resueltas	Informes de supervisión a entidades de régimen especial
1.2.4 Fortalecer el marco normativo que rige el funcionamiento de las entidades del mercado bancario	1.2.4.1 Propuestas de instrumentos normativos del funcionamiento de las entidades del mercado bancario creadas o actualizadas.	Número de propuestas de instrumentos normativos creadas o actualizadas	Doce (12) propuestas elaboradas y/o actualizadas	Propuestas de instrumentos normativos creados o actualizados



## Resultados Esperados del Eje 2. Digitalización, Innovación y Nuevas Tecnologías

Eje Estratégico 2: Digitalización, Innovación y Nuevas Tecnologías				
Objetivo Estratégico 2.1: Aumentar la eficiencia, eficacia y alcance de los procesos internos a través del uso de nuevas tecnologías				
1	2	3	4	5
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(es)	Meta	Medios de Verificación
2.1.1 Digitalización e innovación de servicios hacia entidades supervisadas y usuarios del sistema.	2.1.1.1 Eficiencia en el manejo de trámites internos y externos aumentada	Procesos internos tramitados en el plazo establecido	11 procesos internos optimizados	Reportes del CRM
		Procesos externos tramitados en el plazo establecido	6 procesos externos optimizados	Reportes del CRM y/o SB interactivo
2.1.2 Implementación de un marco de trabajo de resiliencia cibernética	2.1.2.1 Perfil de riesgo institucional implementado	Porcentaje de implementación de métricas para definir el riesgo cibernético en los procesos institucionales	100% de métricas de riesgo cibernético definidas e implementadas	Métricas para definir el riesgo cibernético definidas y documentadas / Medición de métricas de riesgo
	2.1.2.2 Aumentado el nivel de madurez de resiliencia cibernética	Nivel promedio de riesgo cibernético por función de ciberseguridad	Calificación de 8.0 en el nivel promedio de riesgo cibernético por función de ciberseguridad	Informes de medición del nivel promedio de riesgo cibernético

Eje Estratégico 2: Digitalización, Innovación y Nuevas Tecnologías				
Objetivo Estratégico 2.2: Ampliar la provisión de los servicios financieros a través del uso de nuevas canales y tecnologías.				
1	2	3	4	5
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(es)	Meta	Medios de Verificación
2.2.1 Implementar regulación que habilite nuevos servicios a los usuarios a través de TIC e innovación de manera segura.	2.2.1.1 Políticas formuladas que habilitan la innovación, manteniendo la estabilidad y confianza en el sistema.	Propuestas de iniciativas que impulsen el desarrollo del sector	2 propuestas de iniciativas	Documento de redacción de la propuesta
		Propuesta de instrumentos de medición de nivel de riesgo cibernético para EIF	1 propuesta de instrumento de medición de nivel de riesgo cibernético	Documento de redacción de la propuesta



## Resultados Esperados del Eje 3. Eficiencia y Fortalecimiento Institucional

Eje Estratégico 3: Eficiencia y Fortalecimiento Institucional				
Objetivo Estratégico 3.1: Aumentar la efectividad y calidad de la gestión institucional con un enfoque orientado a resultados y de mejora continua.				
1	2	3	4	5
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(es)	Meta	Medios de Verificación
3.1.1 Optimizar la eficiencia y eficacia de los procesos internos	3.1.1.1 Sistema de Gestión Integrado (SGI) implementado.	Porcentaje de departamentos con documentación (procesos, manuales y procedimientos) elaborada o actualizada de acuerdo a las necesidades institucionales	100% de departamentos con documentación elaborada y/o actualizada	Procesos aprobados por departamento, Manuales aprobados por departamento, Procedimientos aprobados por departamento
		Porcentaje de implementación de la norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC)	100% de implementación de los requisitos de la norma ISO 9001:2015	Certificación emitida por entidad certificadora
		Porcentaje de implementación de la norma ISO 37001:2016 Anticorrupción y Ética Empresarial	100% de implementación de los requisitos de la norma ISO 37001:2016	Certificación emitida por entidad certificadora
	3.1.1.2 Diseño y nivel de ejecución del presupuesto institucional mejorado.	Porcentaje de ejecución presupuestaria	Ejecución presupuestaria superior al 85%	Ejecuciones presupuestarias aprobadas por las autoridades del área y enviadas a DIGECOG
		Porcentaje de ejecución del Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC)	Ejecución del PACC superior al 95%	Ejecuciones del Plan Anual de Compras y Contrataciones del portal de Compras y Contrataciones
	3.1.1.3 Lograda una estructura de gobierno corporativo robusto.	Porcentaje de implementación de la norma ISO 38500:2015 de Gobierno de TI	100% de implementación de los requisitos de la norma ISO 38500:2015	Certificación emitida por entidad certificadora



<b>Eje Estratégico 3: Eficiencia y Fortalecimiento Institucional</b>				
<b>Objetivo Estratégico 3.1: Aumentar la efectividad y calidad de la gestión institucional con un enfoque orientado a resultados y de mejora continua.</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Estrategia Derivada</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Indicador(es)</b>	<b>Meta</b>	<b>Medios de Verificación</b>
3.1.2 Implementación de mecanismos para asegurar el cumplimiento de los procesos internos	3.1.2.1 Indicadores clave de gestión por departamento implementados	Porcentaje de departamentos con indicadores claves de gestión diseñados e implementados.	100% de departamentos con indicadores claves de gestión diseñados e implementados	Sistema de indicadores implementado por departamento. Informes de seguimiento a indicadores por departamento.
	3.1.2.2 Nivel de cumplimiento de todos los procesos incrementado	Nivel de cumplimiento promedio de los indicadores clave de gestión	Más del 90% de cumplimiento promedio de indicadores clave de gestión	Resultado de medición de indicadores de calidad
3.1.3 Adecuación de la infraestructura física de acuerdo a las necesidades operativas institucionales	3.1.3.1 Satisfacción asociada a las condiciones del espacio laboral mejorada	Porcentaje de satisfacción de colaboradores asociada a las condiciones del espacio laboral	85% de satisfacción asociada a las condiciones del espacio laboral	Encuesta de satisfacción del entorno laboral
	3.1.3.2 Reducidos los riesgos relacionados a la infraestructura física	Porcentaje de hallazgos mitigados relacionados con riesgo en infraestructura física	100% de hallazgos relacionados con riesgo en infraestructura física mitigados	Evaluación externa de riesgos en infraestructura física
	3.1.3.3 Implementados estándares de seguridad física y ocupacional	Porcentaje de estándares de seguridad física y ocupacional implementados	100% de estándares de seguridad física y ocupacional	Informe de implementación de estándares de seguridad física y ocupacional



Eje Estratégico 3: Eficiencia y Fortalecimiento Institucional				
Objetivo Estratégico 3.1: Aumentar la efectividad y calidad de la gestión institucional con un enfoque orientado a resultados y de mejora continua.				
1	2	3	4	5
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(es)	Meta	Medios de Verificación
3.1.4 Fortalecimiento de la credibilidad, confianza y visibilidad institucional	3.1.4.1 Posicionamiento de la reputación institucional mejorado	Favorabilidad de los hacedores de opinión	Lograr que 90% de los hacedores de opinión pública tengan una imagen favorable de la institución	Encuesta a hacedores de opinión pública, diseñada y ejecutada por la SB
		Porcentaje de la población que conoce la función y los servicios de la SB	Lograr 90% de reconocimiento de la población bancarizada mayor de 18	Estudio sobre el conocimiento y la imagen de la SB
	3.1.4.2 Valorados positivamente los servicios de la SB por parte de los usuarios del sistema financiero.	Calificación promedio de satisfacción de usuarios de los servicios de la SB	Más de 50% de usuarios financieros valoran positivamente los servicios ofrecidos por la Superintendencia de Bancos.	Encuesta de satisfacción de los servicios de la SB
	3.1.4.3 Valorados positivamente los servicios de la SB por parte de las EIFyC.	Porcentaje de las EIFyC que valoran positivamente los servicios de la SB	Más del 70% de EIFyC valoran positivamente los servicios ofrecidos por la SB	Encuesta de satisfacción de los servicios de la SB dirigidas a EIFyC. Grupos focales y encuentros con EIFyC.
	3.1.4.4 Actos y actuaciones apegados a la normativa vigente	Porcentaje de cumplimiento de la normativa vigente	Cumplimiento de la normativa vigente en el 100% de los actos y actuaciones realizados por la institución.	Mecanismos de revisión legal de los actos y actuaciones previo su dictada o ejecución, Opiniones legales escritas que avalen la opinión legal emitida, Informes anuales de auditoría legal.



Eje Estratégico 3: Eficiencia y Fortalecimiento Institucional				
Objetivo Estratégico 3.1: Aumentar la efectividad y calidad de la gestión institucional con un enfoque orientado a resultados y de mejora continua.				
1	2	3	4	5
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(es)	Meta	Medios de Verificación
3.1.5 Fortalecimiento de la cooperación nacional e internacional	3.1.5.1 Aumentadas las alianzas estratégicas con instituciones locales e internacionales	Porcentaje de necesidades de cooperación nacional e internacional atendidas	>70% de necesidades de cooperación nacional e internacional atendidas	Memorándum de entendimiento suscritos Resultados de levantamiento necesidades de cooperación interinstitucional e internacional
	3.1.5.2 Desarrollados mecanismos para operativizar las alianzas locales e internacionales	Porcentaje de acuerdos locales e internacionales con indicadores de seguimiento diseñados e implementados	100% de acuerdos locales e internacionales con indicadores de seguimiento diseñados e implementados	Informes de seguimiento a acuerdos
		Nivel de cumplimiento de acuerdos suscritos	80% cumplimiento de acuerdos suscritos	Informes de seguimiento a acuerdos a partir de indicadores de seguimiento diseñados e implementados
3.1.6 Desarrollar una institución socialmente responsable.	3.1.6.1 Impacto ambiental de la Superintendencia de Bancos reducido.	Porcentaje de implementación programa de Certificación Sostenibilidad.	95% de cumplimiento de programa de Certificación de Sostenibilidad.	Informe de auditoría en sostenibilidad ambiental.
		Variación en la cantidad de papel consumido por la SB y sus dependencias (En resmas).	Reducción del 10% en el consumo de papel por parte de la SB y sus dependencias.	Historial de compra de papel.
		Variación en consumo de botellas de agua de plástico, adquirido por la SB y sus dependencias (En libras).	Reducción del 10% en el consumo de botellas plásticas de agua por parte de la SB y sus dependencias.	Historia de compra de botellas de agua.



<b>Eje Estratégico 3: Eficiencia y Fortalecimiento Institucional</b>				
<b>Objetivo Estratégico 3.1: Aumentar la efectividad y calidad de la gestión institucional con un enfoque orientado a resultados y de mejora continua.</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Estrategia Derivada</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Indicador(es)</b>	<b>Meta</b>	<b>Medios de Verificación</b>
3.1.6 Desarrollar una institución socialmente responsable.	3.1.6.1 Impacto ambiental de la Superintendencia de Bancos reducido.	Cantidad de libras de desechos de la SB que son clasificados y diligenciados para ser reusados y/o reciclados.	500 libras de desechos de la SB clasificados y diligenciados para ser reusados y/o reciclados.	Informe de pesaje de desechos producidos.
	3.1.6.2 Implementadas políticas que propicien diversidad dentro del espacio laboral.	Porcentaje de implementación de certificación de Sello de Igualdad de Género de PNUD.	95% de implementación de certificación de Sello de Igualdad de Género de PNUD.	Políticas establecidas, Estadísticas de indicadores de género, Certificación de Sello de Igualdad de Género de PNUD.
		Porcentaje de trabajadores con alguna discapacidad en la nómina de trabajo de la SB.	5% de trabajadores con alguna discapacidad en la nómina de trabajo de la SB.	Informe de verificación de integración laboral por parte del Consejo Nacional de Discapacidad (CONADIS)
		Nivel de cumplimiento con los requisitos de infraestructura, acceso y conectividad de la ley 5-13 y sus normativas derivadas.	90% de cumplimiento con los requisitos de infraestructura, acceso y conectividad de la ley 5-13 y sus normativas derivadas	Informe de verificación de infraestructura, acceso y conectividad por parte del Consejo Nacional de Discapacidad (CONADIS)
		Porcentaje de trabajadores con alguna discapacidad en la nómina de trabajo de la SB	5% de trabajadores con alguna discapacidad en la nómina de trabajo de la SB	Informe de verificación de integración laboral por parte del Consejo Nacional de Discapacidad (CONADIS).
3.1.7 Transformación de la cultura organizacional	3.1.7.1 Cultura organizacional orientada a los valores institucionales	Porcentaje índice de satisfacción general en clima	85% de satisfacción general en clima	Informe de resultado estudio de clima



Eje Estratégico 3: Eficiencia y Fortalecimiento Institucional				
Objetivo Estratégico 3.2: Aumentar las capacidades técnicas del personal de la SIB				
1	2	3	4	5
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(es)	Meta	Medios de Verificación
3.2.1 Fomento del desarrollo integral de los recursos humanos	3.2.1.1 Competencias de la fuerza laboral aumentadas.	Porcentaje calificación promedio de evaluación del desempeño	Calificación promedio de evaluación del desempeño = 85 puntos	Informe de resultado evaluación del desempeño.
		Porcentaje de colaboradores capacitados de acuerdo a la programación de capacitación	95% de colaboradores capacitados de acuerdo a la programación de capacitación	Certificados de participación en programas de formación, Listados de participantes en actividades de capacitación.
		Porcentaje de colaboradores interesados en estudiar, que culminaron estudios primarios, secundarios, de grado o especialidad.	70% de colaboradores interesados en estudiar, adquirieron otro grado académico	Certificados de grados académicos concluidos



## Resultados Esperados del Eje 4. Inclusión Financiera y Bancarización

Eje Estratégico 4: Inclusión Financiera y Bancarización				
Objetivo Estratégico 4.1: Promover la reducción de barreras que impidan el acceso de los ciudadanos al sistema financiero formal.				
1	2	3	4	5
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(es)	Meta	Medios de Verificación
4.1.1 Regulación de productos financieros orientados a aumentar el acceso a la bancarización de poblaciones excluidas	4.1.1.1 Canales de acceso habilitados y adecuados para segmentos específicos	Propuesta de iniciativas que fomenten la bancarización de población excluida	1 Propuesta de iniciativas	Documento de redacción de la propuesta
	4.1.1.2 Productos financieros habilitados para segmentos específicos	Propuesta de iniciativas que fomenten la bancarización de población excluida	1 Propuesta de iniciativas	Documento de redacción de la propuesta
	4.1.1.3 Normativa creada que facilite el acceso a la bancarización de poblaciones excluidas.	Propuestas de iniciativas entregadas	3 Propuestas de iniciativas	Documento de redacción de la propuesta
4.1.2 Fomentar el establecimiento de políticas inclusivas para personas con discapacidad en las EIFyC	4.1.2.1 Políticas inclusivas desarrolladas	Propuestas de iniciativas que fomenten la inclusión de personas con capacidades especiales	1 Propuesta de iniciativas	Documento de redacción de la propuesta



## Resultados Esperados del Eje 5. Protección y Salud Financiera del Consumidor

Eje Estratégico 5: Protección y Salud Financiera del Consumidor				
Objetivo Estratégico 5.1: Promover mejoras en la protección, provisión de información y salud financiera de los usuarios del sistema.				
1	2	3	4	5
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(es)	Meta	Medios de Verificación
5.1.1 Ampliación de mecanismos y herramientas de protección de los derechos de los consumidores	5.1.1.1 Robustecida la garantía de la protección de los derechos de los usuarios.	Porcentaje de cumplimiento de la implementación de un régimen de protección robusto	Más del 90% de Implementación de un régimen robusto de protección de los derechos de los usuarios	Estadísticas, métricas sobre reclamaciones, acciones correctivas, sanciones y/o comunicaciones a EIFs
5.1.2 Actualización del régimen de protección a los usuarios	5.1.2.1 Propuestas de instrumentos normativos adecuados	Cantidad de propuestas normativas elevadas	Dos (2) Propuestas de normativas elaboradas	Normativa propuesta
5.1.3 Diseño e implementación de programas de educación, orientación e información al usuario financiero	5.1.3.1 Aumentada la cantidad de usuarios que reciben orientación financiera.	Cantidad de usuarios orientados a través de los distintos medios de implementación de Estrategia de Educación Financiera	Al 2024 2 millones de usuarios han recibido orientación financiera	Publicaciones; seminarios celebrados, Métricas de interacción digital; Estadísticas
5.1.4 Fortalecimiento del programa de repago de depositantes de Instituciones Financieras Intervenido y en Liquidación (IFIL)	5.1.4.1 Compensados los depositantes de entidades de intermediación financiera en proceso de liquidación que cuenten con los fondos suficientes para cumplir sus compromisos.	Cantidad de entidades de intermediación financiera en proceso de liquidación con pagos realizados a ahorristas validados	100% de los ahorristas validados de las entidades de intermediación financiera en proceso de liquidación con disponibilidad de fondos resarcidos	Informe de ahorristas de entidades con disponibilidad desinteresados
5.1.5 Fomento de la transparencia en los servicios y productos de las EIFyC	5.1.5.1 Reducidas las prácticas que afecten negativamente a los usuarios	Cantidad de prácticas abusivas identificadas	20 prácticas abusivas identificadas y con propuesta de acciones correctivas	Acciones correctivas propuestas: Comunicaciones a EIFyCs; Sanciones



<b>Eje Estratégico 5: Protección y Salud Financiera del Consumidor</b>				
<b>Objetivo Estratégico 5.2: Aumentar la visibilidad, uso y alcance de los servicios de ProUsuario.</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Estrategia Derivada</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Indicador(es)</b>	<b>Meta</b>	<b>Medios de Verificación</b>
5.2.1 Diversificación y ampliación de los canales de atención	5.2.1.1 Ampliada la cobertura de los servicios de recepción de las denuncias, quejas, reclamaciones y demás servicios para todos los usuarios.	Índice de cobertura efectiva	100% de la cobertura de servicios de recepción a nivel nacional	Estadísticas del Módulo de Visitas



## Resultados Esperados del Eje 6. Integridad del Sistema Financiero

Eje Estratégico 6: Integridad del Sistema Financiero				
Objetivo Estratégico 6.1: Mejorar la supervisión del cumplimiento de las normas de prevención de lavado de activos, financiamiento al terrorismo y criminalidad financiera.				
1	2	3	4	5
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(es)	Meta	Medios de Verificación
6.1.1 Elaboración y ejecución del plan de acción de supervisión y cumplimiento de PLAFT de la SB	6.1.1.1 Equipos de supervisión de PLAFT reconformados y capacitados	Cantidad de supervisores de prevención de lavado de activos certificados en antilavado, y con conocimientos de la regulación aplicable y estándares internacionales	17 supervisores de prevención de lavado de activos certificados y capacitados	Acciones de Personal de los Supervisores contratados, Certificaciones en antilavado
	6.1.1.2 Herramientas tecnológicas implementadas	Porcentaje de implementación de herramientas de depuración de personas físicas y jurídicas	100% de implementación de herramienta de depuración de personas físicas y jurídicas	Contrato de adquisición de licencia firmado, Informes de depuración
	6.1.1.3 Modelo de supervisión y procesos mejorados de acuerdo a estándares internacionales	Nivel de cumplimiento de los estándares internacionales recomendados para supervisar la prevención del lavado de activos y el financiamiento al terrorismo.	100% de cumplimiento de los estándares internacionales para PLAFT	Matriz de riesgos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masiva revisada
6.1.2 Articulación intersectorial de lucha contra el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo	6.1.2.1 Acuerdos interinstitucionales operativizados bajo el liderazgo de la SB	Cantidad de acuerdos interinstitucionales de supervisión en materia de prevención de lavado de activos y el financiamiento del terrorismo operativizados	2 acuerdos operativizados	Informes de inspecciones, Casos de intermediación financiera al margen de la Ley 183-02 detectados
	6.1.2.2 Optimizado el intercambio de información confiable en atención a los requerimientos de las autoridades competentes	Porcentaje de requerimientos de información en atención a autoridades competentes tramitados en menos de 30 días hábiles	>90% de los requerimientos de información tramitados en menos de 30 días hábiles	Comunicaciones de respuesta al Ministerio Público



Eje Estratégico 6: Integridad del Sistema Financiero				
Objetivo Estratégico 6.2: Promover la disciplina del mercado a través de la divulgación de información y un régimen sancionador efectivo, conforme al debido proceso.				
1	2	3	4	5
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(es)	Meta	Medios de Verificación
6.2.1. Implementación de mecanismos para garantizar el cumplimiento del debido proceso en la conducción de los procedimientos sancionadores administrativos	6.2.1.1 Aumentado el cumplimiento del debido proceso en conducción de los procedimientos sancionadores administrativos.	Implementación de separación entre instructores y decisores en conducción de los procedimientos sancionadores administrativos.	100% de separación entre 5 instructores y 6 decisores.	Funciones de instrucción y decisorias debidamente separadas. Personal Capacitado.
	6.2.1.2 Mejorado el tiempo de procesamiento de los expedientes sancionatorios.	Porcentaje de expedientes en fase de instrucción procesados en menos de 45 días hábiles	80% de expedientes en fase de instrucción procesados en menos de 45 días hábiles	Matriz de cumplimiento
		Porcentaje de expedientes en fase posterior a la notificación del pliego de cargos procesados en menos de 60 días calendario	95% de expedientes en fase posterior a la notificación del pliego de cargos procesados en menos de 60 días calendario	Matriz de cumplimiento
	6.2.1.3 Incrementada la transparencia del proceso sancionatorio.	Porcentaje de expedientes desestimados y archivados, auditados	100% de expedientes desestimados y archivados, auditados	Informe de auditoría de expedientes auditados
6.2.2. Aplicación transparente de sanciones proporcionales para disuadir el incumplimiento normativo y las conductas indeseadas	6.2.2.1 Sanciones transparentes y proporcionales a las infracciones generadas por incumplimiento de la normativa.	Porcentaje de implementación de mecanismo de graduación de sanciones	100% de implementación de mecanismo de graduación de sanciones	Estudio de umbrales de graduación de sanciones
		Porcentaje de sanciones generadas de acuerdo a criterios de graduación	100% de sanciones generadas de acuerdo a criterios de graduación	Matriz de aplicación de sanciones
		Porcentaje de EIF enteradas del alcance e implicaciones de la aplicación del nuevo régimen sancionador	100% de la EIF enteradas	Publicación de nuevo régimen sancionador en medios de comunicación, Acuse de recibo de comunicaciones enviadas a EIF
	6.2.2.2 Comisión de infracciones y conductas indeseadas reducidas.	Número de infracciones y conductas indeseadas detectadas	< % infracciones/ conductas indeseadas	Publicidad de sanciones impuestas.

# Siglas y Acrónimos



## Siglas y Acrónimos

**BCRD:** Banco Central de la República Dominicana.

**BM:** Banco Mundial.

**CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

**CONADIS:** Consejo Nacional de la Discapacidad.

**CRM:** Customer Relationship Management.

**DIGECOG:** Dirección General de Contabilidad Gubernamental.

**EIF:** Entidades de Intermediación Financiera.

**EIFyC:** Entidades de Intermediación Financiera y Cambiaria.

**END:** Estrategia Nacional de Desarrollo.

**ENR:** Evaluación Nacional de Riesgos.

**FMI:** Fondo Monetario Internacional.

**GAFILAT:** Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica.

**IFIL:** Instituciones Financieras Intervenidas y en Liquidación.

**ILPES:** Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

**IMAE:** Indicador Mensual de Actividad Económica.

**ISO:** International Organization for Standardization.

**LAFT:** Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.

**MEPyD:** Ministerio de Planificación Economía y Desarrollo.

**ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible.

**PACC:** Plan Anual de Compras y Contrataciones.

**PEI:** Plan Estratégico Institucional.

**PIB:** Producto Interno Bruto.

**PLAFT:** Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.

**PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

**POA:** Plan Operativo Anual.

**PROUSUARIO:** Oficina de Protección al Usuario de los Servicios Financieros.

**ROA:** Retorno sobre Activos.

**ROE:** Retorno sobre el Capital.

**SB:** Superintendencia de Bancos.

**SGC:** Sistema de Gestión de Calidad.

**TIC:** Tecnologías de la Información y Comunicación.

**TIPP:** Tasa de Interés Promedio Ponderada.

**UAF:** Unidad de Análisis Financiero.

# Glosario



## Glosario

**Actividades:** Son las unidades de trabajo más o menos compleja que forman parte de un proyecto o de la entrega de productos.

**Cronograma:** Esquema básico donde se distribuye y organiza la secuencia temporal de desarrollo de las actividades necesarias para la entrega de los productos y la implementación de los proyectos.

**Estrategias Derivadas:** Conjunto de acciones, proyectos y/o programas que se deben definir y ejecutar para el logro de los objetivos estratégicos.

**Indicadores:** Los indicadores, son los parámetros que señalan hasta cuánto hemos logrado los productos y/o resultados esperados. Los indicadores miden los diferentes aspectos de un Plan: los insumos, procesos, resultados, efectos e impacto. Son "variables que sirven para medir los cambios". Son los que definen y permiten medir y verificar de manera cuantitativa, cualitativa y en un tiempo específico el cumplimiento de los objetivos y resultados/productos; constituyendo éstos la base fundamental para el Sistema de Monitoreo y Evaluación de un plan.

**Áreas de Apoyo:** Se refiere a la(s) instancia (s) o persona (s) que participan en coordinación con el responsable en la consecución de los resultados esperados establecidos en el plan. El Área de Apoyo normalmente participa de forma indirecta en la generación de los bienes y servicios facilitando insumo al responsable que es a quien se le asigna el cumplimiento directo del resultado/productos esperado.

**Marco Estratégico:** Se entiende como marco estratégico al conjunto de definiciones fundamentales que definen la cultura organizacional de una institución. El marco estratégico institucional es el que facilita la articulación y direccionalidad, hacia un mismo propósito, de todo el quehacer de la institución permitiendo así que iniciativas particulares, dirigidas al desarrollo y accionar institucional, se reenfoquen y alineen a dicho marco estratégico.

**Medios de verificación:** Las fuentes o medios de verificación o de información como también se le llama se corresponde con el conjunto de evidencias que dan cuenta del logro de los resultados/productos esperados y de las metas establecidas en el plan.

**Meta:** Es la expresión cuantitativa en que se expresa el indicador. Las cuales deben ser cuantificables, medibles, estimarse en tiempo y costo, así como asignarse para la realización a responsables específicos.

**Objetivos Estratégicos:** Concepto que establece lo que se debe hacer para lograr el fin último de una organización mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes. Se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico.

**Plan Estratégico:** Es la anticipación y proyección en el tiempo de una serie de acciones que permitan a la organización cumplir con su misión y establecer objetivos que la hagan avanzar por caminos que conducen a hacer realidad su visión; todo ello consistente con los valores de la organización.

**Productos/Proyectos:** Son los entregables de los Planes Operativos desarrollados por las diversas áreas de la institución y son provistos a terceros, a la población, a otras instituciones o a sus propias áreas internas.

**Requerimientos financieros:** supone la cuantificación económica-monetaria requerida como inversión o financiamiento para posibilitar el logro de los resultados/productos y metas.

**Requerimientos no financieros:** están referidos a la creación de condiciones relacionadas con gestiones, acuerdos, coordinaciones, etc. que se necesitan realizar o establecer para posibilitar el logro de los resultados/productos y metas del plan.



**Responsables:** Se refiere al área funcional que se le asigna un resultado/producto determinado para su cumplimiento, para lo cual debe dar cuenta de su nivel de logro en las reuniones de monitoreo y evaluación. Los responsables están vinculados directamente a la producción de los bienes y/o servicio que genera la organización.

**Resultados:** Un resultado es el estado en el que se desea encontrar una variable como consecuencia de los productos o servicios que una institución entrega o produce. Estos se miden en función de cómo impactan o repercuten en la población, beneficiarios o clientes a quienes van dirigido los bienes o servicios que produce una organización o institución.



## Referencias

- Banco Mundial, 2018. Global Findex (Base de datos sobre la inclusión financiera en el mundo).
- BCRD (2018). Valdez Albizu anuncia Estrategia de Inclusión Financiera para RD. Distrito Nacional, República Dominicana. Banco Central de la República Dominicana
- BCRD. (2020). Resultados Preliminares de la Economía Dominicana enero-septiembre 2020. Distrito Nacional, República Dominicana. Banco Central de la República Dominicana.
- BCRD. (2021). Retos y perspectivas para 2021: la economía dominicana y el escenario internacional. Distrito Nacional, República Dominicana. Banco Central de la República Dominicana.
- GAFILAT (2018) – Informe de Evaluación Mutua de Cuarta Ronda de República Dominicana.
- GAFILAT (2019) – Primer Informe de Seguimiento Intensificado de República Dominicana.
- Ley de Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 No. 1-12. Distrito Nacional, República Dominicana. Congreso Nacional de la República Dominicana.
- Ley de Planificación e Inversión Pública No.498-06. Distrito Nacional, República Dominicana Congreso Nacional de la República Dominicana.
- M. Armijo, Ed. (2011). Manual de Planificación Estratégica. Santiago, Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- MEPYD. (2019). Manual Metodológico para la Formulación del Plan Estratégico Institucional. Distrito Nacional, República Dominicana. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.
- SB (2012). Actualización al Plan Estratégico Institucional de la SB. (SB 2010-2014). Distrito Nacional, República Dominicana. Superintendencia de Bancos de la República Dominicana.
- SB (2016). Plan Estratégico Institucional 2016-2020. Distrito Nacional, República Dominicana Superintendencia de Bancos de la República Dominicana.
- SB (2020). Informe desempeño del sistema financiero al 30 de septiembre 2020. Distrito Nacional, República Dominicana. Superintendencia de Bancos de la República Dominicana.
- SB (2020B). Base de datos Estadísticas Institucionales. Distrito Nacional, República Dominicana. Superintendencia de Bancos de la República Dominicana.

