

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2028



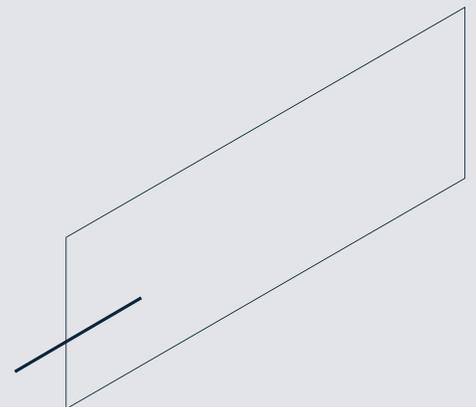
Alejandro Fernández W.

Superintendente de Bancos

MIEMBROS DEL COMITÉ DE ESTRATEGIA

Julio Enrique Caminero Sánchez Intendente**Juan Francisco Mendoza Valdez** Gerente**José Guillermo López** Subgerente de Supervisión**Yulianna Marie Ramón Martínez** Subgerente de Regulación e Innovación**José Alexander García de Peña** Director de Planificación y Desarrollo**Natalia Sánchez García** Directora de ProUsuario**José Manuel Lama Gattas** Director de Gestión Humana**Ingrid Núñez Santana** Directora de Tecnología de la Información**Marcos Fernández Jiménez** Director Administrativo y Financiero

ASESORES DEL COMITÉ

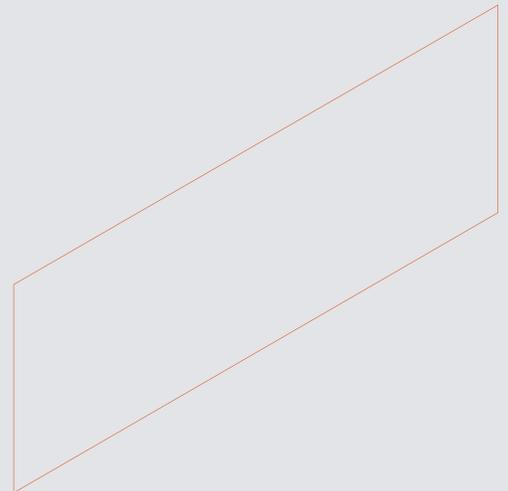
Enmanuel Cedeño Brea Asesor General del Despacho**Luz Argentina Marte Santana** Consultora Jurídica y de Cumplimiento**Inés Páez Salcedo** Directora de Innovación e Inclusión Financiera**Stefan Bolta** Director de Estudios Económicos**Carlos Rijo Montás** Director de Monitoreo de Riesgos**Lery Laura Piña Adames** Directora de Comunicaciones**Rosanna Heredia Núñez** Subdirectora de Calidad y Mejora Continua**Gabriela Sánchez Castro** Encargada de Gestión de Riesgos**Cristian Rodríguez Reyes** Encargado de la División de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales**Kathleen Cuello Villar** Encargada de la División de Oficina de Gestión de Proyectos

EQUIPO DE COORDINACIÓN TÉCNICA

José Alexander García de Peña	Director de Planificación y Desarrollo
Jhonatan Oscar Santos Rosario	Encargado de la División de Planificación Estratégica
Kiara Alondra Rodríguez Luciano	Especialista Senior de Planificación Estratégica
Mariel Quezada Guillén	Especialista de Planificación Estratégica
Johan Manuel Mercado	Especialista de Monitoreo y Seguimiento
José Rafael Victorio Suberví	Especialista Senior de Estadísticas e Indicadores de Gestión
Eddi Alberto Díaz Díaz	Especialista Senior de Estadísticas e Indicadores de Gestión

EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

Scarlin Marcelina Gómez Tejada	Encargada de la División de Despacho
Indhira Mercedes Batista Tejada	Encargada de la División de Actividades Interinstitucionales
Gracham Rodríguez Saleme	Especialista Senior de Proyectos
Ariadna Elisa Félix Guzmán	Especialista Senior de Proyectos
Lianela Rodríguez	Especialista Senior de Proyectos
Francirys Rodríguez Rodríguez	Especialista Senior de Proyectos
Inés María Santos Valdez	Analista Administrativa



Siglas y acrónimos

BCRD	Banco Central de la República Dominicana
EIF	Entidades de Intermediación Financiera
EIFyC	Entidades de Intermediación Financiera y Cambiaria
ENIEF	Encuesta Nacional de Inclusión y Educación Financiera
ENIF	Estrategia Nacional de Inclusión Financiera
ENMIPYMES	Encuesta Nacional de las Mipymes
GAFILAT	Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica
JM	Junta Monetaria
LMF	Ley Monetaria y Financiera
MEPyD	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
PAB	Puntos de Acceso Bancario
PEI	Plan Estratégico Institucional
PLAFT	Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo
SAB	Subagentes Bancarios
SB	Superintendencia de Bancos
SIMBAD	Sistema de Información del Mercado Bancario Dominicano
SGI	Sistema de Gestión Integrado

Tabla de contenido

PRESENTACIÓN	6
INTRODUCCIÓN	8
TÉRMINOS Y DEFINICIONES	10
METODOLOGÍA APLICADA	12
DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL E INSTITUCIONAL	15
Contexto del sistema financiero	16
Estabilidad del sistema financiero	16
Integridad del sistema financiero	21
Penetración de los servicios financieros	22
Contexto de los servicios institucionales	26
Supervisión y regulación del sistema financiero	26
Protección de los derechos de los usuarios y las usuarias del sistema financiero	29
Fortalecimiento institucional	30
Matriz de fuerzas impulsoras y restrictivas	31
Resultados de consulta a grupos de interes	39
MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	44
Visión	45
Misión	45
Valores	45
Ejes estratégicos	46
Eje 1. Estabilidad e integridad del sistema financiero	46
Eje 2. Inclusión financiera y protección de los usuarios y las usuarias	47
Eje 3. Eficiencia y fortalecimiento institucional	48
Pilar transversal	49
ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	51
MATRIZ DE RESULTADOS E INDICADORES	55
REFERENCIAS	67

Palabras del Superintendente

Un plan estratégico bien estructurado es esencial para orientar el accionar de una institución con enfoque, eficiencia y sentido de propósito. Para la Superintendencia de Bancos (SB) de la República Dominicana, este instrumento no solo permite anticipar y enfrentar los desafíos del entorno financiero, sino también alinear los esfuerzos institucionales con una visión clara de futuro.

LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2021-2024 FUE UNA MUESTRA CLARA DEL VALOR DE CONTAR CON UNA META DEFINIDA Y UNA RUTA CONCRETA PARA ALCANZARLA. CONSTITUYÓ, EN ESENCIA, LA CONFIRMACIÓN DE QUE DISPONER DE UNA DEFINICIÓN PRECISA DEL OBJETIVO INSTITUCIONAL FACILITA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS Y REFORMAS INTERNAS, QUE ORIENTAN A LA INSTITUCIÓN HACIA EL LOGRO DE SU VISIÓN, INCLUSO EN CONTEXTOS CARACTERIZADOS POR DESAFÍOS DE DIVERSA ÍNDOLE.

La disciplina en el seguimiento de la ruta trazada permitió encauzar los proyectos estratégicos con eficacia, generando resultados tangibles para la sociedad. A lo largo de la vigencia del plan, los cambios ejecutados fortalecieron la capacidad operativa y técnica de la institución, lo que potenció su aporte a la estabilidad e integridad del sistema financiero. Esta evolución se reflejó en la resiliencia de este último, que logró mantenerse sólido pese a un entorno nacional e internacional marcado por restricciones y choques de distinta naturaleza. Asimismo, se impulsaron reformas clave para ampliar la cobertura, mejorar el posicionamiento y robustecer la capacidad operativa de la Oficina de Servicios y Protección al Usuario (ProUsuario), haciéndola más ágil, eficaz y cercana a la ciudadanía.

En este nuevo ciclo, el PEI 2025-2028 orienta sus esfuerzos a consolidar e institucionalizar las reformas ya iniciadas, garan-

tizando su sostenibilidad en el tiempo. De manera transversal, incorpora la gestión basada en riesgos, la innovación, el trabajo colaborativo y la excelencia en el servicio como pilares estratégicos que orientan la gestión institucional en su conjunto. Estos principios no solo refuerzan la coherencia interna de la institución, sino que también responden a las transformaciones del entorno financiero y a las crecientes demandas de una ciudadanía más informada, exigente y participativa.

De igual forma, el nuevo plan se encuentra alineado con los principios rectores del Programa de Gobierno Dominicano 2024-2028, el cual se fundamenta en el diseño de políticas públicas con un enfoque humano y territorial. En este contexto, la Superintendencia de Bancos se propone contribuir de manera decidida al incremento de la inclusión financiera, contribuyendo al acceso equitativo y seguro a los servicios financieros para todos los sectores de la población.

Este plan no constituye únicamente un documento programático, sino una expresión de compromiso institucional con la sociedad. Es una declaración clara y transparente de lo que la Superintendencia de Bancos se propone alcanzar en los próximos años. Las acciones aquí planteadas reafirman el compromiso de la SB con propiciar un sistema financiero inclusivo, transparente y resiliente.



Alejandro Fernandez W.
Superintendente de Bancos de la República Dominicana

Introducción

El presente documento pone a disposición del público el Plan Estratégico Institucional de la Superintendencia de Bancos para el período 2025-2028, en cumplimiento del artículo 22 de la Ley de Planificación e Inversión Pública No. 498-06. Este plan fungirá como una guía de cuatro (4) años, a partir de la cual se elaborarán e implementarán los proyectos necesarios para cerrar brechas y aprovechar oportunidades, con miras a preservar la estabilidad e integridad del sistema financiero, de proteger los derechos de sus usuarios y usuarias; y de propiciar la inclusión financiera de las poblaciones excluidas.

La elaboración de este plan se fundamenta en el marco legal de la Ley Monetaria y Financiera (LMF) 183-02, la cual establece que, la función principal de la Superintendencia de Bancos es “realizar, con plena autonomía funcional, la supervisión de las entidades de intermediación financiera, con el objeto de verificar el cumplimiento por parte de dichas entidades de lo dispuesto en esta ley, reglamentos, instructivos y circulares”.

Además, tiene la responsabilidad de proponer normativas que conforman el marco regulador.

Asimismo, entre las principales obligaciones para la protección de los derechos de los usuarios y usuarias del sistema financiero, definidas por el artículo 52 y 53 de la Ley Monetaria y Financiera, están la de atender las consultas, denuncias y reclamaciones que presentan los usuarios y las usuarias con relación a los servicios prestados por las entidades financieras y las demás entidades reguladas.

Para la formulación de este plan estratégico, se ha llevado a cabo un proceso analítico y altamente participativo con actores internos y externos, respaldado por un

análisis exhaustivo de literatura del ámbito local e internacional sobre las principales tendencias que impactan el sistema financiero y la ciudadanía. El proceso empleado para elaborar este plan refleja el compromiso de la gestión por asegurar que las acciones propuestas favorezcan y aporten de manera significativa al bienestar de este y a la sociedad. Las acciones implementadas guardarán estrecha relación con el marco estratégico, el cual está compuesto por tres (3) ejes y siete (7) objetivos, que se espera sean alcanzados a través de la implementación de veintiún (21) estrategias. A su vez, estas serán medidas a través del cumplimiento de 35 resultados esperados y 100 indicadores.

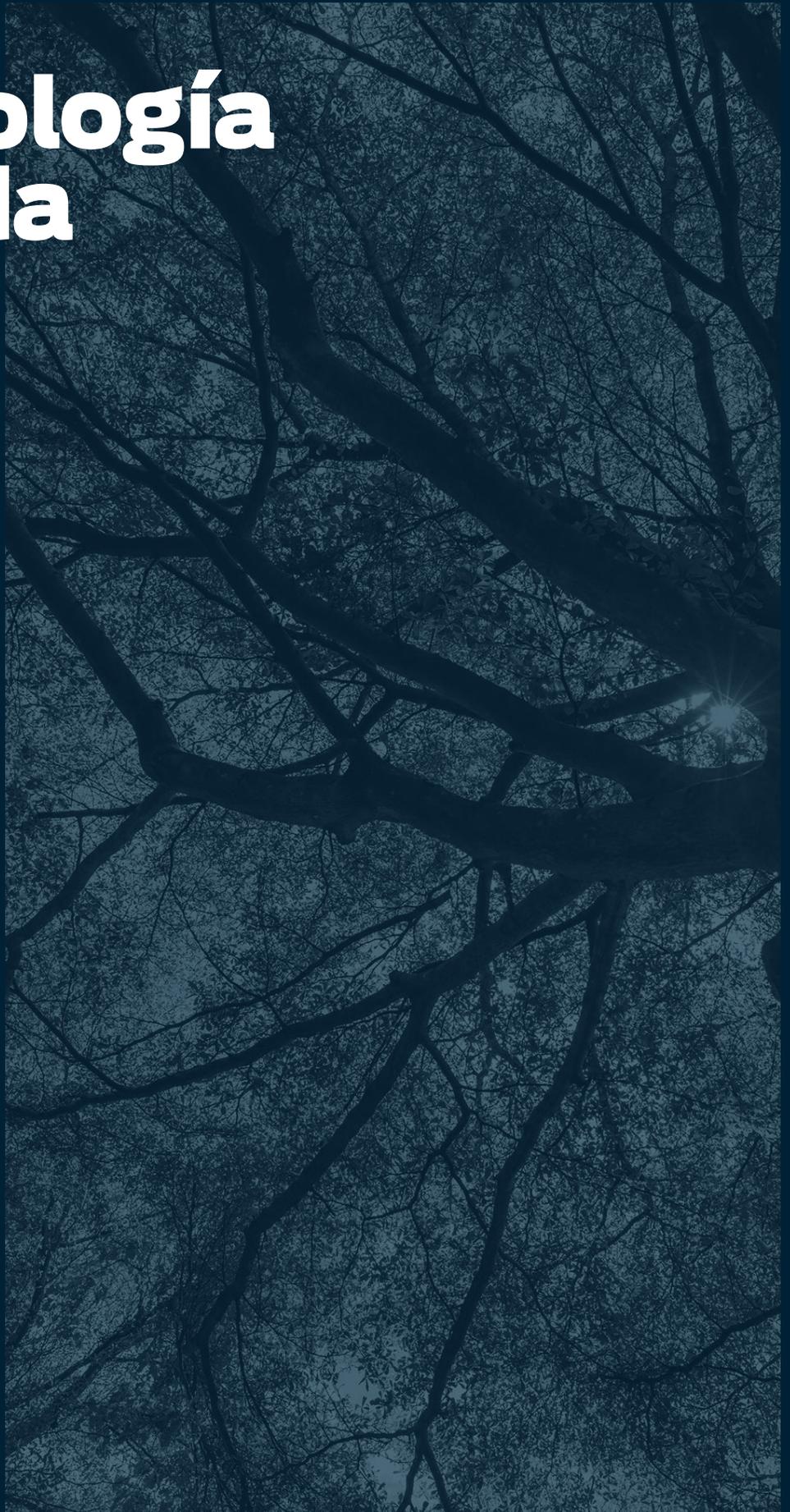
<i>EJES</i>	3
<i>OBJETIVOS</i>	7
<i>ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR</i>	21
<i>RESULTADOS ESPERADOS</i>	35
<i>INDICADORES</i>	100

Términos y definiciones

- » **Conducta de mercado:** *Prácticas y regulaciones que las empresas deben seguir para asegurar un comportamiento ético y responsable en el mercado.*
- » **Eje:** *Directrices fundamentales que estructuran el desarrollo del plan estratégico, articulando su propósito central y organizando las principales estrategias para asegurar coherencia y enfoque.*
- » **Estabilidad financiera:** *Estado en el que el sistema financiero opera de manera efectiva sin interrupciones persistentes, asegurando que las instituciones financieras puedan cumplir con sus obligaciones y facilitando la asignación eficiente de recursos en la economía.*
- » **Estrategia:** *Conjunto de acciones diseñadas para alcanzar uno o varios objetivos, generalmente a mediano o largo plazo, considerando los recursos disponibles y el entorno en el que se actúa.*
- » **Grupo de interés:** *Conjunto de individuos, organizaciones o colectivos que, de alguna manera, se ven impactados por el accionar de una institución.*
- » **Integridad financiera:** *Se refiere a la solidez, transparencia y legalidad del sistema financiero, así como el cumplimiento de normas que previenen prácticas ilícitas y garantizan la confianza del público en las instituciones financieras formales.*
- » **Objetivo:** *Logros que la organización persigue en un plazo determinado. Estos deben ser coherentes con la misión y visión de la institución. Surgen para dar respuesta a las situaciones y problemas prioritarios identificados en el análisis situacional.*

- » **Supervisión basada en riesgos:** Enfoque que centra las actuaciones del supervisor en el análisis y evaluación de los riesgos asumidos por las entidades y la forma en como estos se gestionan.
- » **Resultado esperado:** Modificaciones de una situación (cambios en el valor de una variable-problema), como consecuencia, entre otras cosas, de la implementación de iniciativas, proyectos o productos que la institución ejecuta.
- » **Herramientas suptech:** se refiere al uso de tecnología para facilitar y mejorar los procesos de supervisión desde la perspectiva de las autoridades supervisoras.

Metodología aplicada



El ejercicio de Planificación Estratégica 2025-2028 de la Superintendencia de Bancos fue concebido como un proceso riguroso, inclusivo e integral. Este, se fundamentó en un análisis exhaustivo y sistemático de los factores que inciden en la institución, en el sistema financiero, en sus usuarios y usuarias, y en la ciudadanía. El esquema metodológico definido procuró mantener coherencia en cada uno de los elementos de la cadena de valor, con miras a asegurar que las acciones implementadas fueran de alto impacto.

EL ABORDAJE METODOLÓGICO INTEGRÓ LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS POR EL MINISTERIO DE ECONOMÍA, PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (MEPYD), A TRAVÉS DEL MANUAL METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL. OTRO ELEMENTO QUE CARACTERIZÓ LA CONSTRUCCIÓN DE ESTE PLAN ES QUE CONTÓ CON LA SUPERVISIÓN Y TUTELA DEL COMITÉ DE ESTRATEGIA INSTITUCIONAL, UN ÓRGANO DE GOBERNANZA ESTABLECIDO EN 2023 PARA COORDINAR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN. A SU VEZ, EL COMITÉ DESIGNÓ UNA COMISIÓN MULTIDISCIPLINARIA DE ALTO NIVEL, INTEGRADA POR DIRECTIVOS Y AUTORIDADES DE LAS ÁREAS MISIONALES Y TRANSVERSALES, CON EL OBJETIVO DE ACOMPAÑAR LAS ACTIVIDADES DE ELABORACIÓN DEL PLAN Y ASISTIR EN LA TOMA DE DECISIONES RELACIONADAS CON ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PRIORIZACIÓN DE ACCIONES.

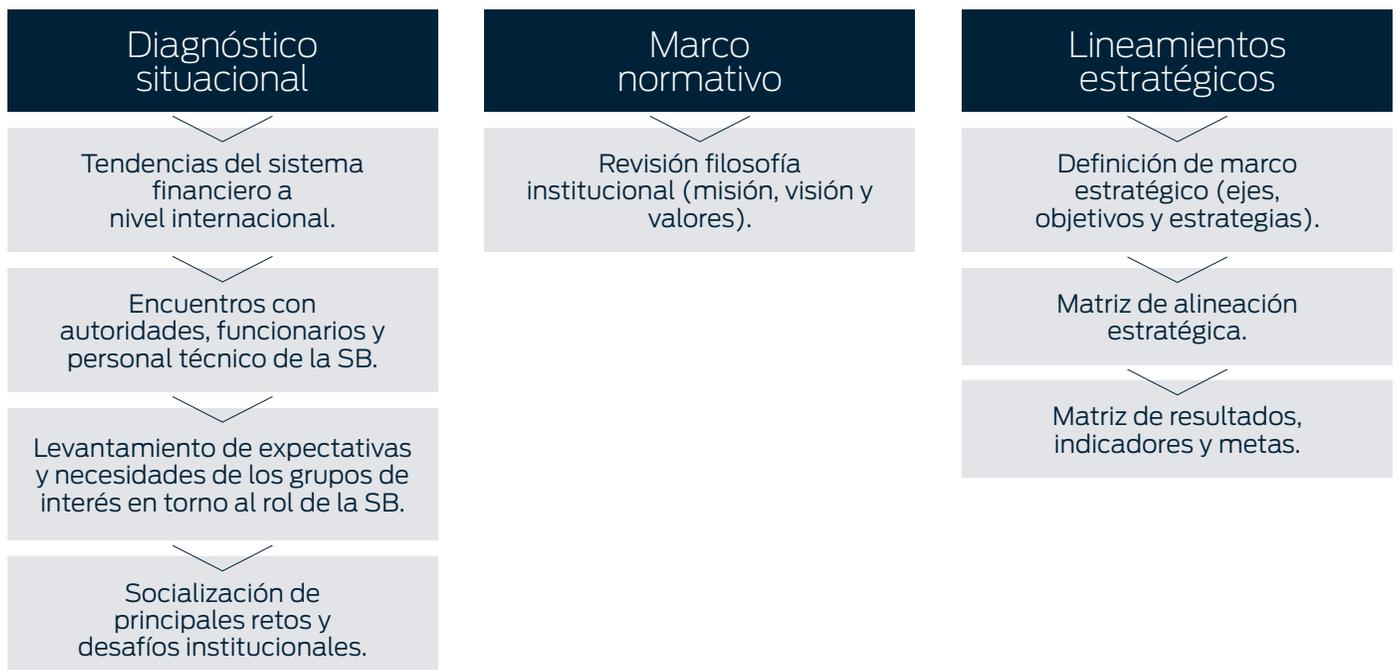
El proceso inició con el análisis del contexto institucional. Desde el punto de vista externo, se realizó un análisis de la literatura sobre las principales tendencias del sistema financiero, el entorno político, económico, social, medioambiental y legal. Asimismo, se realizaron estudios comparativos con ocho (8) planes estratégicos de instituciones homólogas de la región; se llevaron a cabo consultas con expertos internacionales en la materia; se levantaron las necesidades y expectativas de 36 entidades reguladas, en conjunto con seis (6) gremios; y se consultaron las recomendaciones suministradas por quienes utilizan los servicios institucionales, a través de diferentes medios, como encuestas y buzones de sugerencias.

Por su parte, desde el punto de vista interno, **se analizaron los resultados obtenidos en el plan estratégico 2021-2024 y se organizaron más de veinte (20) encuentros con las autoridades,**

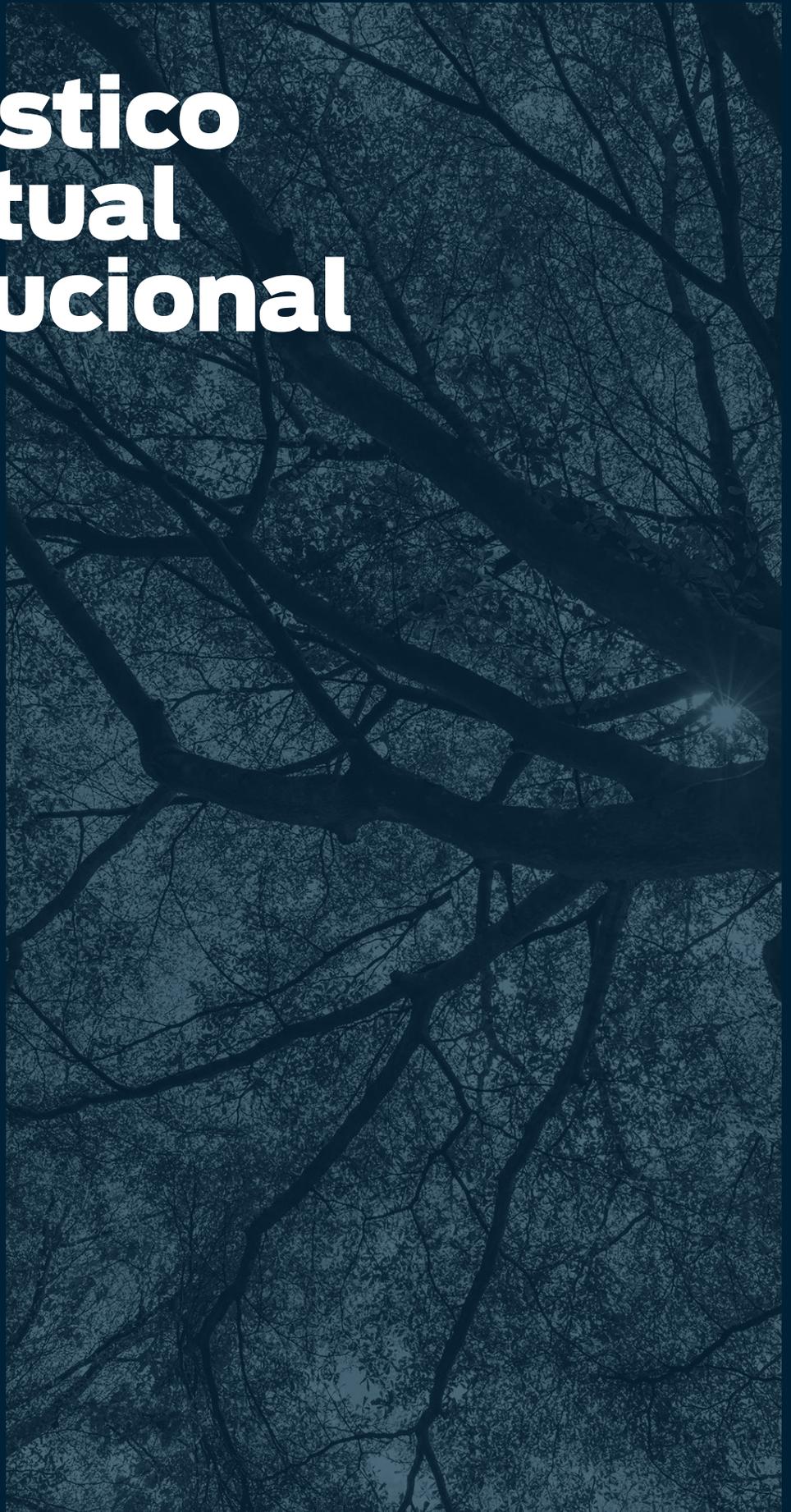
funcionarios/as y colaboradores/as de todos los departamentos de la institución, con el objetivo de identificar las principales brechas y desafíos percibidos. En una segunda fase de encuentros, se socializaron las brechas y oportunidades identificadas con el objetivo de recoger posibles posturas estratégicas.

Los insumos de estas reuniones fueron utilizados por la comisión multidisciplinaria para priorizar líneas de acción y generar los objetivos a ser perseguidos por la institución durante el período de vigencia del plan. Gracias al trabajo conjunto, se logró que: (i) las estrategias definidas para alcanzar los objetivos abordaran las causas raíz de los problemas identificados; (ii) fueran realistas, pero a la vez desafiantes; (iii) se encontraran dentro del ámbito de acción de la Superintendencia de Bancos; y (iv) propiciaran un entorno favorable para el desarrollo de proyectos de alto impacto.

FIGURA #1. METODOLOGÍA APLICADA PARA EL CONTEXTO



Diagnóstico contextual e institucional



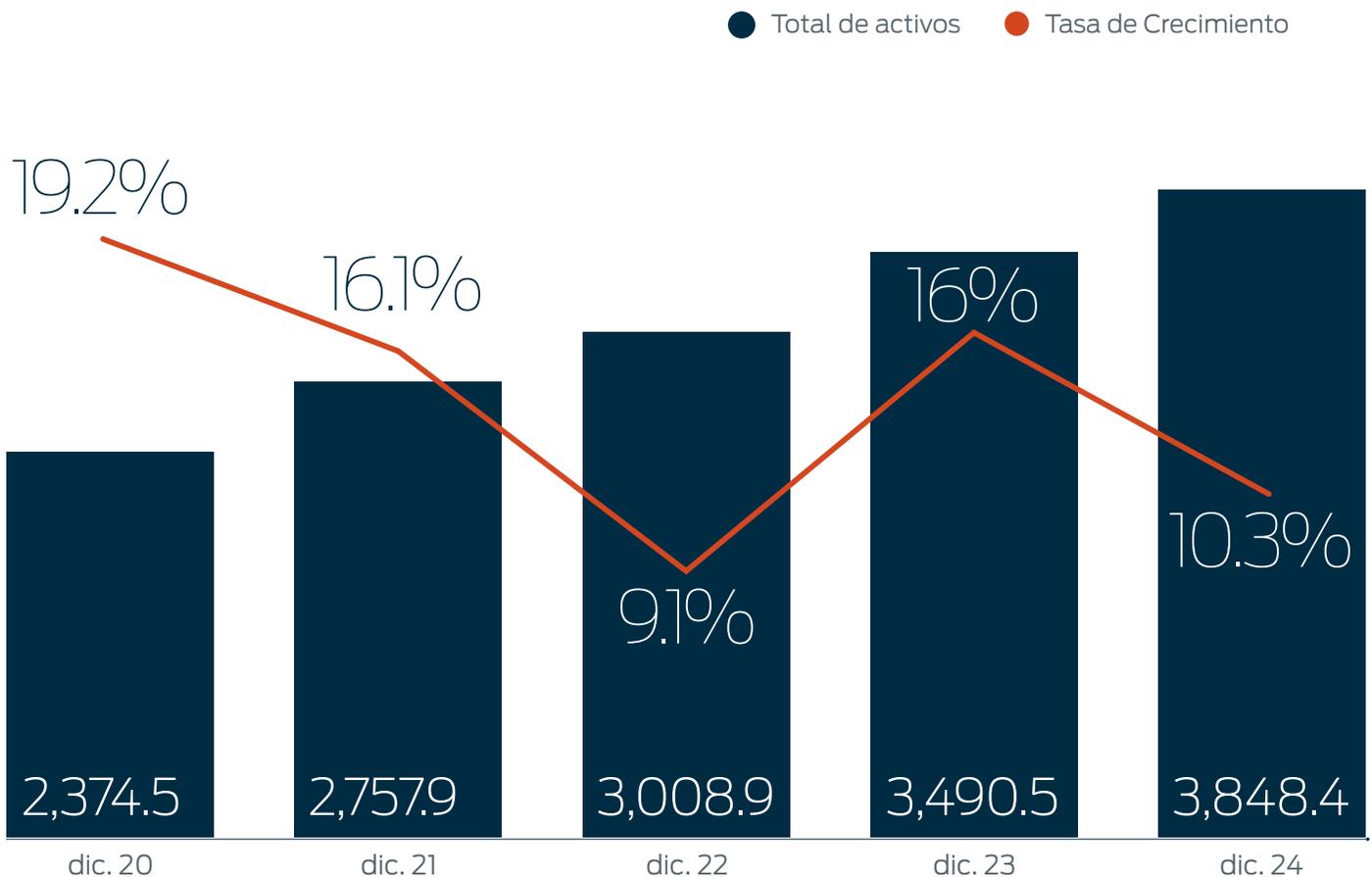
CONTEXTO DEL SISTEMA FINANCIERO

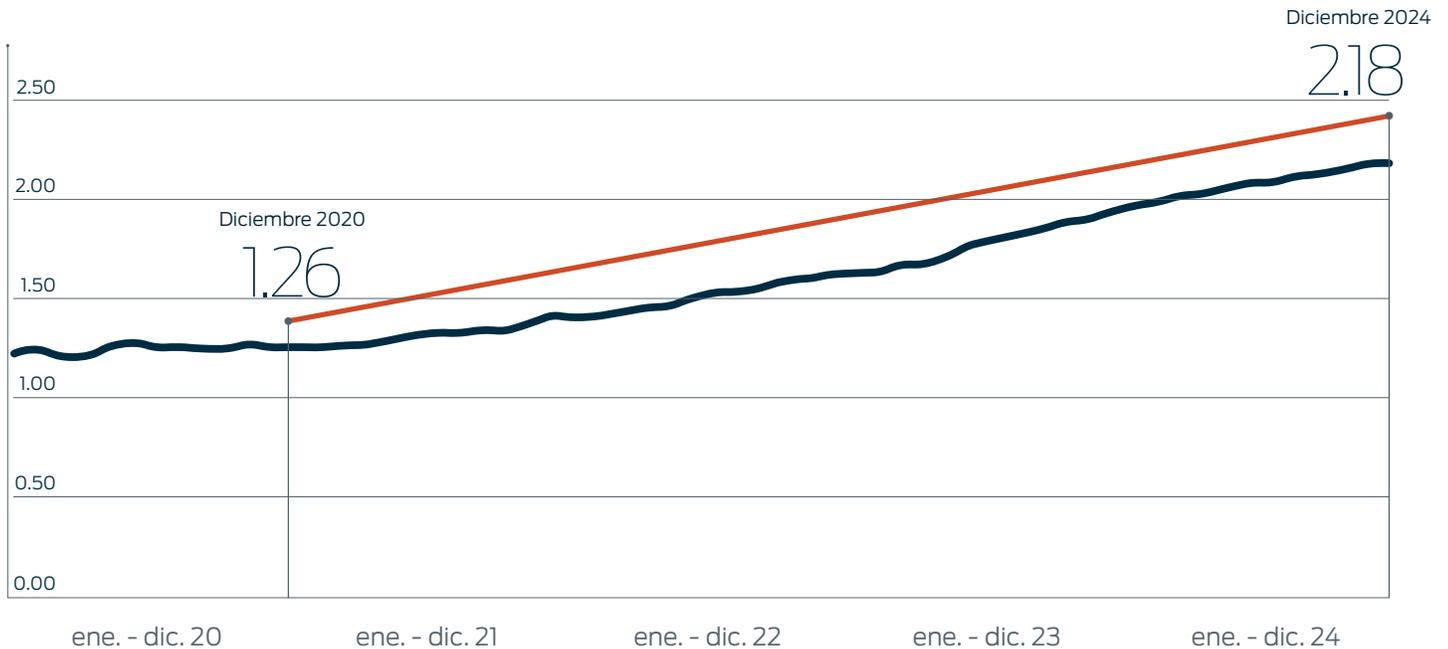
Estabilidad del sistema financiero

Durante el año 2024, la economía dominicana mostró señales de dinamismo y resiliencia, pese a un entorno internacional caracterizado por tensiones geopolíticas, condiciones financieras restrictivas y factores de incertidumbre, tanto a nivel interno como externo (BCRD, 2025). En este escenario, el sistema bancario dominicano jugó un papel fundamental para impulsar el crecimiento económico. A diciembre 2024, sus activos incrementaron en un 10.3 % respecto al período anterior al registrar un total de DOP

3.849 billones, equivalente al 56.4 % del PIB (gráfico 1). Este crecimiento fue motivado por la cartera de crédito, la cual tuvo un incremento de 12.5 %, ascendiendo a DOP 2.182 billones y superando el crecimiento promedio de 10.4 % de los últimos cinco años (gráfico 2). Este desempeño estuvo impulsado principalmente por la expansión de los créditos destinados al consumo (15.2 %), la adquisición de viviendas (13.7 %) y el comercio (10.2 %), evidenciando un entorno favorable para la demanda interna.

GRÁFICA #1. **ACTIVOS DEL SISTEMA BANCARIO (DOP EN MILES DE MILLONES)**. FUENTE: SIMBAD, 2025.



GRÁFICA #2. **BALANCE DE LA CARTERA DE CRÉDITOS (DOP EN BILLONES).** FUENTE: SIMBAD, 2025.

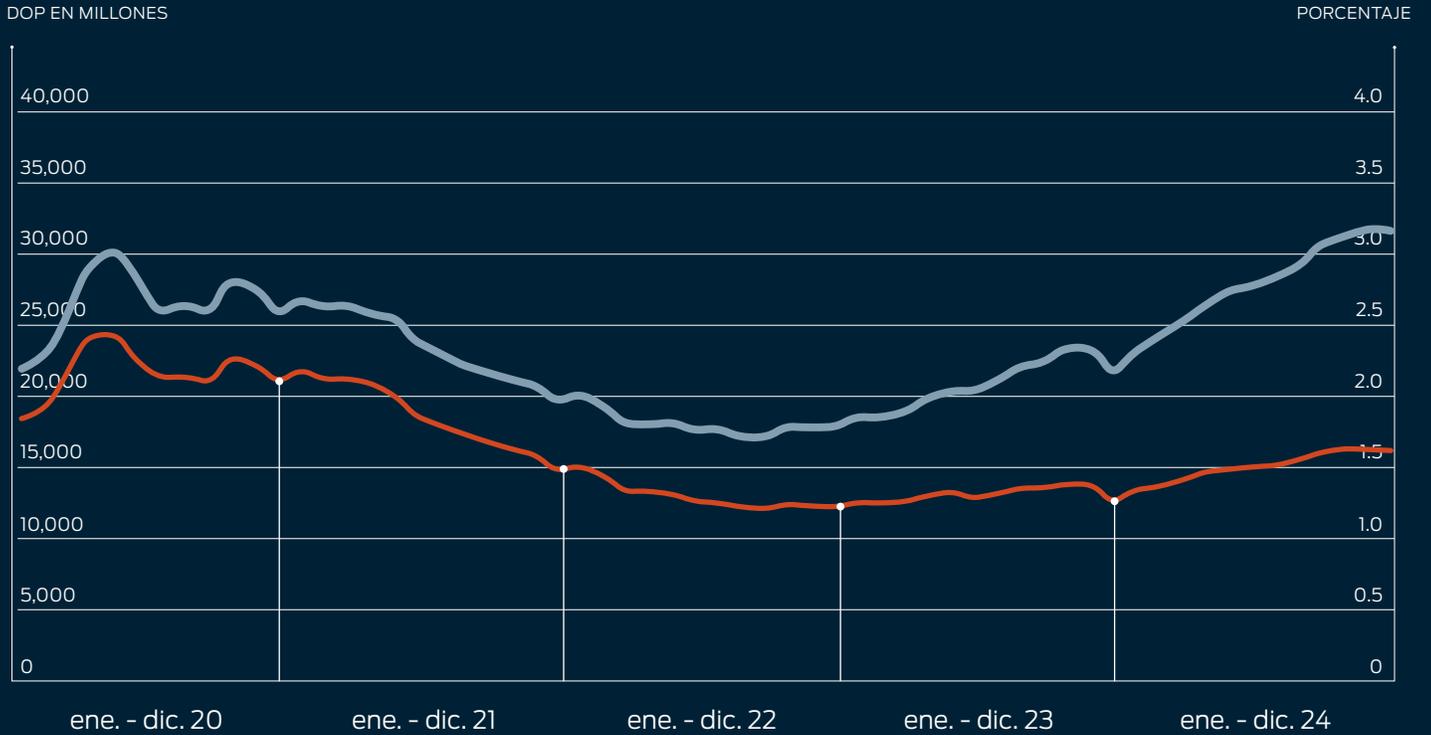
En términos de calidad de cartera, el sistema bancario mantuvo niveles adecuados de riesgo, respaldados por políticas prudentes y mecanismos efectivos de supervisión. En este sentido, la morosidad alcanzó un índice de 1.6 % al cierre de 2024, presentando un incremento interanual de 0.5 puntos porcentuales. No obstante, la morosidad estresada ha mostrado una tendencia sostenida a la baja, pasando de 12.9 % en mayo 2021 a 7.12 % al cierre de 2024, mientras que, en términos interanuales, presentó un incremento de 1.2 % (gráfico 4). Este es un indicador más exigente que la morosidad convencional, ya que permite una evaluación más integral del riesgo de crédito en las entidades del sistema financiero, al incor-

porar señales tempranas de deterioro en la cartera.

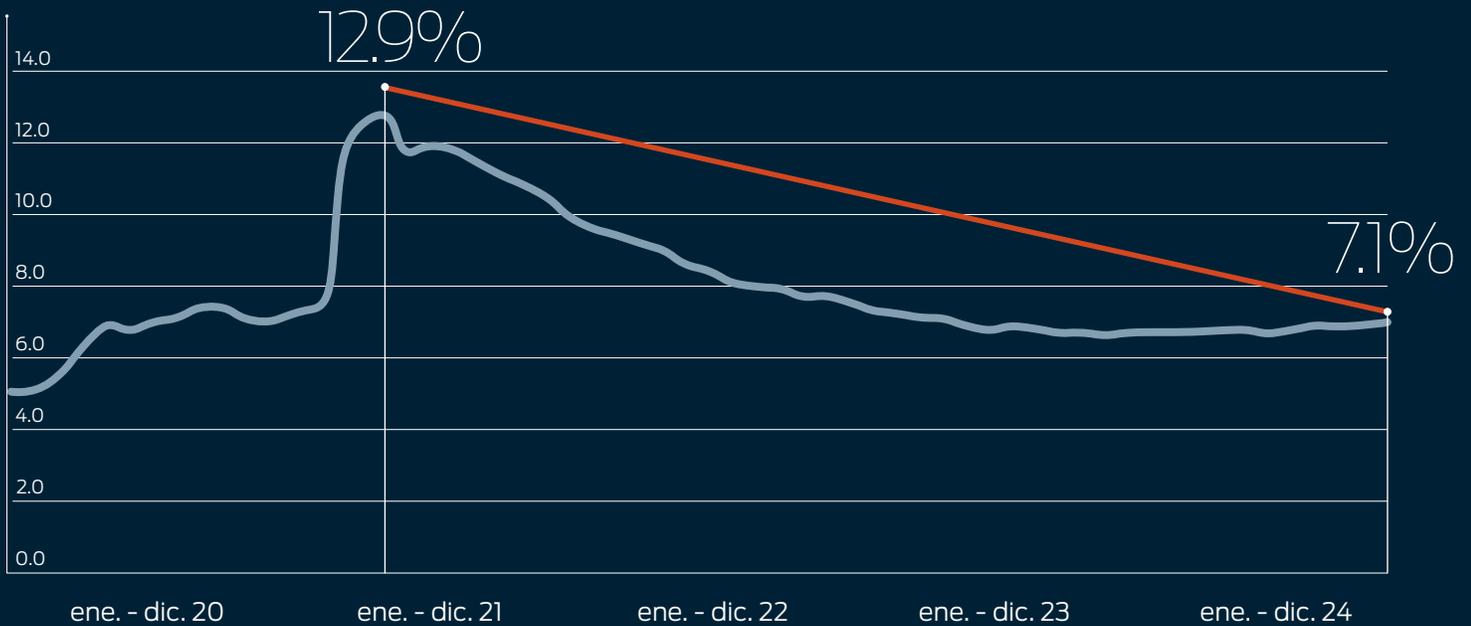
La cartera de crédito vencida evidencia una tendencia al alza, registrando un saldo de DOP 33,705 millones a diciembre 2024, lo que supone un incremento de 52.7 % respecto al año anterior. Estos aumentos en la morosidad y cartera vencida reflejan el efecto de la expansión crediticia observada durante el año, sin embargo, se mantienen sin comprometer los indicadores de solvencia del sistema (gráfico 3). En este sentido, la solvencia continúa fortaleciéndose al cerrar el año en 17.4 %, con un incremento de 1.3 puntos porcentuales respecto a diciembre 2023, manteniéndose por encima del mínimo de 10.0 % requerido por la LMF.

GRÁFICA #3. **CARTERA VENCIDA VS ÍNDICE DE MOROSIDAD.** FUENTE: SIMBAD, 2025.

● Cartera vencida ● Morosidad



GRÁFICA #4. **MOROSIDAD ESTRESADA.** FUENTE: SIMBAD, 2025.



Por otro lado, el sistema financiero mantuvo un nivel de disponibilidades adecuado para satisfacer la demanda de liquidez de la economía. Las disponibilidades del sistema financiero (efectivo y equivalentes de efectivo) ascendieron a DOP 614,952 millones, observando un decrecimiento respecto a diciembre 2023 de DOP 28,617 millones, para una disminución de 4.4 %.

Las disponibilidades representaron 21.3 % del total de captaciones, presentando una disminución de 3.5 puntos porcentuales respecto del año anterior, mientras que el promedio de los últimos tres años fue de 23.6 %. El descenso que experimentaron las disponibilidades fue incidido por la disminución en efectivo y equivalente en efectivo que las entidades del sistema financiero mantuvieron en el Banco Central y bancos del exterior, las cuales, a su vez, fueron las de mayor ponderación (85.6 %) en el indicador de disponibilidades. A diciembre 2024, estas dos categorías observaron disminuciones interanuales de 4.8 % y 13.9 %, respectivamente, mientras que las disponibilidades en

general decrecieron 4.4 % y promediaron -3.7 % durante todo el 2024.

Respecto a las condiciones de financiamiento, durante el segundo semestre de 2024 se observó una leve disminución en la tasa de interés promedio ponderada (TIPP), influenciada por el entorno internacional. Sin embargo, en términos interanuales, estas tasas reflejaron un aumento al cierre de 2024. La TIPP activa subió de 13.6 % en diciembre de 2023 a 15.1 % en diciembre de 2024, mientras que la TIPP pasiva pasó de 8.6 % a 9.8 %, respectivamente (BCRD, 2025). Este comportamiento estuvo marcado por una política monetaria restrictiva durante los primeros ocho meses del año, seguida de una fase de flexibilización en los últimos meses. A partir de agosto, se aplicaron recortes en la Tasa de Política Monetaria (TPM), que disminuyó de 7.0 % a 6.0 % al cierre del año. Asimismo, se implementaron medidas de estímulo a la liquidez para dinamizar el crédito, entre las que destaca la liberación de DOP 35,355 millones provenientes del encaje legal.

En cuanto a la rentabilidad del sistema bancario, la rentabilidad anualizada sobre el patrimonio promedio (ROE) se ubicó en 22.7 % al cierre de 2024, mientras que la rentabilidad sobre los activos promedio (ROA) alcanzó 2.7 %.

Aunque con ligeras variaciones, estos indicadores han mostrado una tendencia al alza desde diciembre de 2020, atribuible a la recuperación que ha tenido el margen de intermediación tras el ajuste de tasas de interés. Adicionalmente, el indicador de eficiencia del sistema financiero se ubicó en 60.9 % en 2024, lo que representa una mejora de 1.6 puntos porcentuales respecto al 62.5 % registrado el año anterior. Este resultado refleja que las entidades lograron incrementar sus ingresos en una proporción superior al crecimiento de sus costos operativos.

Durante el primer semestre del 2024, los riesgos estuvieron centrados sobre el tipo de cambio, la liquidez del sistema financiero y la evolución de las tasas de interés. A partir del mes de junio, el ciclo crediticio fue un elemento importante dada la ralentización en el crecimiento de la cartera de crédito y la convergencia de la calidad del crédito hacia los niveles prepandemia. Esto coincidió con una mayor asunción del riesgo de mercado en las exposiciones en el portafolio de inversiones, siendo evidenciada en el incremento en el tiempo de vencimiento de dichas inversiones.

Por otro lado, el riesgo cibernético, tecnológico y de terceros, así como el riesgo climático y ambiental, son vistos por las entidades reguladas como los riesgos potenciales con mayor relevancia para preservar la

estabilidad del sistema financiero. **El riesgo cibernético, tecnológico y de terceros** se ha intensificado con la digitalización de los servicios financieros, la adopción de la inteligencia artificial y el aumento de los ciberataques. La materialización de este tipo de riesgos puede comprometer la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información financiera, afectando la confianza de los/as usuarios/as, así como la continuidad operativa. Por otro lado, **el riesgo climático y ambiental** incide de forma directa en los activos físicos, las carteras de crédito y los sectores productivos, especialmente en una economía como la dominicana, caracterizada por su alta vulnerabilidad frente al cambio climático. Ambos tipos de riesgos resaltan la necesidad de adaptación de los mecanismos de supervisión y regulación.

Integridad del sistema financiero

La integridad del sistema financiero es un pilar esencial para garantizar la estabilidad macroeconómica, la confianza pública y la sostenibilidad del crecimiento económico. En este contexto, la transparencia, la seguridad y la prevención de delitos financieros constituyen objetivos prioritarios para la SB. En 2019, el Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT) publicó su último informe de seguimiento a la fecha, el cual evaluó el cumplimiento técnico y la efectividad de las medidas adoptadas por los países miembros contra el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva (LA/FT/FPADM). En esa ocasión, el país obtuvo una calificación de “Parcialmente Cumplida”, reconociendo avances en el marco de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (PLAFT), pero señalando deficiencias en la supervisión de sectores no bancarios y la capacitación institucional. Estos resultados destacan la necesidad de fortalecer la normativa y su aplicación efectiva.

Por otro lado, los fraudes financieros, tanto tradicionales (esquemas ponzi e

ingeniería social) como digitales (phishing y pharming), representan una amenaza creciente que erosiona la confianza en los servicios financieros formales. Según la Encuesta Nacional de Inclusión y Educación Financiera (ENIEF) 2023, el 6.4 % de los encuestados reportó clonación de tarjetas de débito o crédito, un aumento de 5.6 puntos porcentuales frente al 1.8 % de 2019. Además, el 9.2 % fue víctima de phishing, comparado con el 0.7 % que reportó robo de identidad en 2019.

Este contexto presenta una valiosa oportunidad para impulsar iniciativas orientadas al fortalecimiento de la supervisión PLAFT en las entidades reguladas por la SB. En adición a esto, se hace necesario abordar con mayor efectividad aquellas prácticas fraudulentas o engañosas que provienen de entes no regulados, los cuales representan una amenaza constante para la estabilidad y credibilidad del sistema. De cara a los/os usuarios/as, existe la necesidad de ampliar el alcance de los programas de orientación y educación financiera, con miras a empoderarles y reducir su propensión a ser víctimas de estas prácticas.

Penetración de los servicios financieros

Bancarización de personas físicas y empresas

La expansión de los servicios financieros formales es un pilar fundamental para el desarrollo económico y social de un país. Este acceso no solo mejora la calidad de vida de las personas al brindarles seguridad y control sobre sus finanzas, sino que también impulsa el crecimiento de pequeñas y medianas empresas, reduce la desigualdad y fomenta la estabilidad económica.

Los indicadores nacionales de bancarización demuestran que se han dado pasos importantes en cuanto a inclusión financiera, aunque esta continúa siendo un reto para el país. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Inclusión y Educación Financiera (ENIEF) 2023, la tenencia de productos financieros se colocó en un 55.0 % de la población, presentando un aumento de 4.0 puntos porcentuales en comparación con 2019. Asimismo, según esta encuesta el 58.9 % de los que recibieron educación financiera lograron mejorar sus hábitos de ahorro, mientras que el 19.4 % abrió cuentas en entidades

formales, evidenciando el impacto que la educación financiera tiene en la conducta de las personas (BCRD, 2024).

A diciembre 2024, las personas físicas con créditos presentaron un crecimiento interanual de 9.3 %, alcanzando a ser 36.4 % de la población con mayoría de edad. Sin embargo, en términos de género, persisten diferencias en la participación de hombres y mujeres dentro del sistema financiero formal. Al cierre de 2024, el crecimiento en el número de personas físicas con crédito fue impulsado por un incremento interanual del 9.6 % en los deudores y del 8.8 % en las deudoras. A pesar del aumento en la participación femenina, el saldo adeudado por las mujeres representa solo 39.7 pesos de cada 100 pesos adeudados en el sistema. En cuanto a las captaciones del sistema, el balance promedio de captaciones masculinas registró un crecimiento interanual del 6.9 %, mientras que las captaciones femeninas aumentaron un 2.9 % respecto al 2023. Con este incremento, las captaciones de las mujeres alcanzaron el 42.0 % del balance promedio total de captaciones.

Con respecto a las mipymes, su importancia dentro del sistema financiero se ha consolidado notablemente en los últimos cuatro años.

Entre 2020 y 2024, este segmento experimentó un crecimiento de 66.7 % en su cartera de crédito, al pasar de DOP 318,158.9 millones a DOP 530,398 millones. Este último monto representa el 45.1 % de la cartera de crédito comercial. Al compararlo con 2023, la cartera de crédito de las mipymes incrementó en 8.7 %, impulsado por un aumento de 4.1 % en el número de deudores únicos, que pasó de 486,949 en diciembre de 2023 a 506,776 en diciembre de 2024. No obstante, este desempeño fue menor al incremento total de empresas con acceso al crédito, las cuales aumentaron en un 6.3 % en el mismo período.

A pesar de la expansión crediticia observada, de acuerdo con la Encuesta Nacional de las Mipymes (ENMIPYMES) 2022-2023, solo 60.1 % de los 404,033 establecimientos levantados declaró tener algún tipo de cuenta bancaria, ya sea personal o empresarial. De manera similar, solo un 34.5 % de las

mipymes encuestadas reportó haber obtenido algún tipo de financiamiento en 2022, en comparación con el 51 % que indicó tener necesidad de crédito o préstamo durante el período estudiado (BCRD, 2024).

De forma agregada, las mipymes enfrentan mayores costos financieros en comparación con el resto de las empresas. A diciembre de 2024, la tasa de interés promedio para las mipymes se ubicó en 13.9 %, lo que representa 3.6 puntos porcentuales por encima de la registrada por la cartera comercial de 10.3 %, en el mismo período. Dentro del segmento, las microempresas registraron la tasa más alta, alcanzando un 16.2 % al cierre de 2024. Las tasas de interés más elevadas se pueden deber al hecho de que las mipymes a menudo carecen de historial crediticio o presentan dificultades para proporcionar garantías, lo que aumenta el riesgo percibido para las entidades reguladas.

De manera adicional, es importante destacar que solo 14.8 % de los establecimientos levantados en ENMIPYMES, se encontraban formalizados (BCRD, 2024). Considerando que el valor agregado de sus actividades o contribución a la economía representa el 32 % del PIB, la baja tasa de formalización y las restricciones en el acceso al crédito evidencian la necesidad de fortalecer políticas y mecanismos que impulsen su integración efectiva al sistema financiero.

Innovación y nuevas tecnologías desde las entidades financieras

La adopción de canales alternos y tecnologías digitales por parte de las entidades supervisadas ha sido determinante para promover la inclusión financiera y mejorar la accesibilidad a los servicios financieros en todos los segmentos de la población. La promoción de estos canales no solo facilita la obtención de los productos y servicios ofrecidos por las entidades, sino que también reduce los costos asociados con la provisión de estos servicios. De acuerdo con el Ranking de Digitalización 2024, el cual presenta resultados de encuestas realizadas a las EIF, el uso de canales alternos para transferencias monetarias registró un incremento de 11 puntos porcentuales, al pasar de 31 % en 2021 a 42 % en 2024.

De los canales alternos existentes, 82 % de las entidades supervisadas disponían de aplicaciones móviles en 2024, un aumento de 23 puntos porcentuales respecto a 2021. En el segmento personal, el número de usuarios financieros activos que utilizó la aplicación móvil superó los 4.4 millones, lo que representa un crecimiento del 29 % con relación a 2023. Esto consolida a las aplicaciones móviles como el canal más utilizado por usuarios/as del sistema financiero. Por su parte, en el segmento de

negocios, la cantidad de personas activas ascendió a 90,453 en 2024. Asimismo, la banca en línea experimentó un incremento de 17 puntos porcentuales entre 2021 y 2024, alcanzando también un 82 % de disponibilidad.

Durante la última década, **la República Dominicana ha logrado avances significativos en el acceso a servicios financieros**, especialmente en lo que respecta a la cobertura territorial de los puntos de acceso bancario (PAB). Aunque el índice nacional de PAB se mantuvo relativamente estable, con 13.2 por cada 10,000 habitantes en 2017 y 13.1 en 2021, la cantidad de municipios sin ningún punto de acceso se redujo de manera considerable. En 2021, aún se registraban nueve municipios sin cobertura bancaria, sin embargo, para 2024 esta cifra se redujo a cero, eliminando por completo los denominados “desiertos bancarios” en el país. Como resultado, ya no existen zonas pobladas por adultos con potencial de bancarización que carezcan de acceso a servicios financieros formales. No obstante, la cantidad de puntos de acceso bancario por cada 10,000 habitantes continúa siendo bajo con respecto a la región, donde para 2021 se destacó Colombia con un índice de 71.2, seguido por Perú y Uruguay, con índices de cobertura de 51.6 y 33.3, respectivamente.

La eliminación de los desiertos bancarios puede atribuirse, en gran medida, a la expansión sostenida de los subagentes bancarios (SAB), promovida a partir de la implementación del Reglamento de Subagentes Bancarios en 2013. En 2024, dicho reglamento fue actualizado con el propósito de fortalecer este canal de inclusión financiera. Entre las principales modificaciones destaca la ampliación del catálogo de operaciones y servicios que los SAB pueden ofrecer, como son la contratación y cancelación de productos financieros de bajo riesgo, así como la tramitación de préstamos. Según una encuesta aplicada a usuarios y usuarias del sistema financiero, tres de cada diez personas del segmento personal reportaron utilizar los SAB para realizar transacciones. En el segmento de negocios, esta proporción asciende a cinco de cada diez, siendo las microempresas las principales usuarias, donde siete de cada diez afirmaron haber utilizado este canal para gestionar sus operaciones financieras.

El fortalecimiento del ecosistema digital también se ha visto impulsado por el incremento de las alianzas estratégicas con empresas Fintech. Las EIF que contaban con este tipo de asociaciones crecieron en 38 puntos porcentuales entre 2021 y 2024, alcanzando un 69 %. Dentro de estas alianzas, las áreas más desarrolladas corresponden a los pagos digitales (38 %), seguida por las billeteras móviles (33 %) y la validación de identidad (24 %); esta última desempeñando un papel clave en los procesos de incorporación de clientes de manera digital (también conocido como onboarding digital) y ventas digitales. La adopción del onboarding digital en las plataformas de las entidades financieras creció de un 6 % en 2021 a un 24 % al corte del primer trimestre de 2024, cuando ya se habían vinculado 500,000 usuarios y usuarias mediante este canal. Esto no solo mejora la experiencia de estas personas, sino que también facilita la bancarización de segmentos previamente desatendidos.

Este contexto representa una oportunidad para seguir propiciando la adopción de canales alternos y nuevas tecnologías digitales, por su capacidad para llegar a segmentos de la población no atendidas y su potencial para reducir los costos asociados a los productos y servicios de las entidades reguladas.

CONTEXTO DE LOS SERVICIOS INSTITUCIONALES

Supervisión y regulación del sistema financiero

Bajo el amparo de la Ley Monetaria y Financiera 183-02, a diciembre 2024 la Superintendencia de Bancos supervisaba 45 entidades de intermediación financiera, 42 entidades de intermediación cambiaria, 4 sociedades fiduciarias y 1,138 fideicomisos. La supervisión de las entidades se enfoca en aspectos como 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 las usuarias; prevención del lavado de activos; entre otros.

A diciembre 2024 la Superintendencia de Bancos supervisaba

<i>ENTIDADES DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA</i>	45
<i>ENTIDADES DE INTERMEDIACIÓN CAMBIARIA</i>	42
<i>SOCIEDADES FIDUCIARIAS</i>	4
<i>FIDEICOMISOS</i>	1,138

Entre 2021 y 2024, la SB fortaleció su marco de supervisión con el apoyo del Toronto Centre, consolidando y perfeccionando la aplicación del enfoque basado en riesgos (SBR), en coherencia con las mejores prácticas internacionales.

Este proceso implicó la revisión de guías y procedimientos, así como la optimización de procesos clave como la recolección de información, la planificación de inspecciones y la documentación de hallazgos. Estas mejoras contribuyeron a una mayor eficiencia operativa y a una supervisión de mayor calidad, avance que marcó un hito para la institución, dando pasos firmes hacia la adopción de estándares internacionales de supervisión financiera, como Basilea III, cuyo enfoque también se fundamenta en el SBR. Los cimientos establecidos en estos últimos cuatro años constituyen una oportunidad estratégica para cerrar las brechas identificadas en la autoevaluación institucional y

avanzar hacia la implementación integral de Basilea III.

Adicionalmente, se han identificado oportunidades para fortalecer aún más los procesos de supervisión, como el aprovechamiento más eficaz de los datos generados por la creciente actividad del sistema financiero. Esto permitiría robustecer los sistemas de alerta temprana y mejorar la gestión oportuna de los riesgos. De igual forma, los procesos de supervisión de fiduciarias y de conducta de mercado, recientemente incorporados bajo la responsabilidad de la Superintendencia, presentan un espacio clave para aplicar los principios del enfoque basado en riesgos.

Por su parte, **una de las funciones y atribuciones de la SB es recibir y gestionar las solicitudes de autorizaciones, no objeciones y notificaciones** realizadas por las entidades de intermediación financiera, entidades de intermediación cambiaria, oficinas de representación, sociedades de

información crediticia, fiduciarias, subagentes bancarios y otras entidades vinculadas al sector. Adicionalmente, está a su cargo la actualización del sistema de registros con la información requerida por la normativa vigente, relativa a la autorización y cumplimiento de la entidad. Bajo este rol, la SB verifica y evalúa los documentos de soporte sometidos por las entidades, emite opiniones técnicas, da respuesta a las solicitudes que recibe y mantiene actualizados los registros de entidades bajo su supervisión en las plataformas tecnológicas diseñadas para tales fines.

En ese sentido, durante el 2024, la institución recibió un total de 5,757 solicitudes, lo que representa un aumento del 3 % con respecto al año anterior. En este período, se respondieron 5,735 solicitudes a las entidades en diferentes trámites que incluyen autorizaciones, no objeción, respuestas, notificaciones y cumplimientos, para un incremento de 2.5 % respecto al año anterior. Es importante destacar que, entre 2020 y 2024, **la SB transformó las herramientas de servicios destinadas a las entidades de intermediación financiera y cambiaria.** Durante este período, los procesos del departamento de Registros y Autorizaciones pasaron de ser manual a gestionarse de forma completamente digital. Al finalizar

2024, el 98 % de las solicitudes recibidas por la SB se tramitaron de forma digital, lo que ha permitido reducir el uso de papel en casi un 100 %.

Como parte de medir la eficacia y eficiencia de estos avances, se aplicó una encuesta para medir la satisfacción de las entidades con el servicio de Registros y Autorizaciones. El resultado de 2024 arrojó un índice de satisfacción general de 89 %, lo que representa una mejora de dos puntos porcentuales con respecto a los resultados de 2023. No obstante, las entidades manifestaron su interés en mejorar los tiempos de respuesta, destacando la necesidad de seguir fortaleciendo y estandarizando los procedimientos para atender los distintos requerimientos.

Desde el punto de vista regulatorio, la SB concibió la ruta B3-27 con el objetivo de apoyar la adecuación de las normativas del sistema financiero dominicano conforme a los estándares internacionales. En el marco de esta estrategia, entre 2021 y 2024, la SB remitió a la Junta Monetaria tres (3) propuestas de reglamento para su aprobación: **Subagente Bancario, Protección al Usuario y Riesgo Operacional.** Asimismo, se pusieron en vigencia 10 instructivos y 60 circulares, que abordan aspectos claves para la salud e integridad del sistema financiero y la protección de los derechos de los usuarios y las usuarias.

No obstante, persiste la necesidad de adecuar el marco regulatorio nacional para avanzar en la implementación plena de los pilares establecidos por estándares internacionales como Basilea III.

EN PARTICULAR, SE REQUIERE INCORPORAR DE MANERA INTEGRAL LOS ELEMENTOS DEL PILAR I, QUE DEFINE LOS REQUISITOS MÍNIMOS DE CAPITAL QUE DEBEN MANTENER LAS ENTIDADES FINANCIERAS PARA CUBRIR ADECUADAMENTE LOS RIESGOS DE CRÉDITO, DE MERCADO Y OPERACIONAL. ADEMÁS, ES INDISPENSABLE CONTAR CON INSTRUMENTOS REGULATORIOS QUE FACILITEN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PILAR II, CENTRADO EN LA GESTIÓN DEL RIESGO Y LA FUNCIÓN SUPERVISORA, ASÍ COMO DEL PILAR III, ORIENTADO A FORTALECER LA DISCIPLINA DE MERCADO MEDIANTE MAYORES EXIGENCIAS DE TRANSPARENCIA Y DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN. ESTOS AVANCES SON FUNDAMENTALES PARA ASEGURAR LA SOLIDEZ, RESILIENCIA Y COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO DOMINICANO EN UN ENTORNO GLOBAL CADA VEZ MÁS EXIGENTE. ASIMISMO, RESULTA PRIORITARIO ACTUALIZAR LAS NORMATIVAS EXISTENTES PARA ACOMPAÑAR LA RÁPIDA EVOLUCIÓN DEL MERCADO FINANCIERO Y RESPONDER DE FORMA OPORTUNA A LAS NUEVAS MODALIDADES DE OPERACIÓN ADOPTADAS POR LAS ENTIDADES SUPERVISADAS.

Protección de los derechos de los usuarios y las usuarias del sistema financiero

En busca de fortalecer la protección y empoderamiento de los usuarios y las usuarias del sistema financiero, durante el período 2020-2024, la SB se enfocó en ampliar sus canales de atención con la ciudadanía. A inicios del 2020, la Oficina de Protección a los Usuarios (ProUsuario) de la SB, solo contaba con canales tradicionales, como la atención presencial, el correo electrónico y la vía telefónica. En los últimos cuatro años se incorporaron canales digitales como chat en línea, WhatsApp, la atención vía página web, redes sociales, el chatbot Lucía e IVR.

Como parte de esta estrategia, en el año 2021 se lanzó la aplicación móvil ProU-

usuario Digital, la cual cambió la forma en que la SB interactúa con los usuarios y las usuarias. A través de esta aplicación, estos pueden presentar reclamaciones, consultar su información crediticia, recibir alertas sobre sus productos financieros y acceder a recursos de educación financiera, entre otras funcionalidades. Al cierre de 2024, la aplicación contaba con 352,668 personas registradas, lo que representaba cerca del 20 % del total de usuarios y usuarias del sistema financiero formal. Si bien esta es una cifra significativa, aún persiste espacio para expandir la cobertura de este canal de servicio.

En materia de reclamaciones, ProUsuario recibió 6,190 reclamaciones en 2024, lo que representó un incremento del 22.8 % respecto a las 5,039 registradas en 2023 y un aumento del 486 % en comparación con las gestionadas en 2020. A pesar del mayor volumen de reclamaciones atendidas, al cierre de 2024 estas solo representaron el 2 % del total de reclamaciones realizadas a las EIF con resultados desfavorables para los usuarios y las usuarias, por lo que también se evidencia posibles oportunidades para ampliar el alcance de los servicios de atención de ProUsuario.

Por otro lado, mediante el programa de Instituciones Financieras Intervenidas y en Liquidación (IFIL), la SB identificó 45 entidades financieras que dejaron de operar

entre 1989 y 2001, y cuyos depositantes no habían sido resarcidos. A través de este programa, se llevaron a cabo diversas acciones de recuperación de activos, permitiendo generar más de DOP 440 millones. Según se fueron generando estas disponibilidades y, mediante la campaña Dinero Busca Dueño, la institución convocó a las personas con depósitos en esas entidades para devolverles sus recursos en tres distintas etapas. De enero de 2021 a diciembre de 2024, se restituyeron DOP 320 millones a 3,072 ahorristas de 40 entidades en liquidación o disolución. Estos resultados reflejan el compromiso de la institución y su avance firme hacia la culminación del programa IFIL durante la ejecución del presente plan.

Fortalecimiento institucional

Durante el período 2020-2024, la Superintendencia de Bancos logró importantes avances en su proceso de modernización y transformación institucional. Como parte de este esfuerzo, **la SB obtuvo la certificación en cuatro (4) normas ISO a través del Sistema de Gestión Integrado (SGI):** ISO 9001:2015 para los departamentos de Registros y Autorizaciones, ProUsuario, Sanciones, PLAFT, Regulación y Monitoreo de Riesgos; así como las normas ISO 37001:2016 sobre Sistemas de Gestión Antisoborno, ISO 27001:2022 sobre Seguridad de la Información e ISO 22301:2020 sobre Continuidad de Negocio. A pesar de estos logros, algunos procesos internos y externos aún presentan inconsistencias en los tiempos de respuesta. Por ello, es fundamental integrar plenamente la visión y

cultura del SGI en los procedimientos, reduciendo la fragmentación del sistema y optimizando los procesos institucionales.

En paralelo, la SB ha priorizado mejoras en infraestructura física y tecnológica, así como en sostenibilidad ambiental, destacándose por iniciativas como la certificación en prácticas de las 3Rs y la implementación del programa de compras verdes. Asimismo, ha invertido significativamente en el desarrollo del talento humano, reconociéndolo como uno de sus principales activos. Esto incluye programas de capacitación continua para afrontar los desafíos de un sistema financiero en constante evolución, así como la adopción de mejores prácticas que permitan al personal desempeñarse con excelencia en un entorno dinámico.

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS

También conocida como análisis de campo de fuerzas, la matriz de fuerzas impulsoras y restrictivas es una herramienta que permite identificar y analizar los factores claves que pueden influir positiva o negativamente en la implementación de la visión definida.

Este instrumento resume de manera sucinta el diagnóstico institucional y se compone de dos elementos principales: las fuerzas impulsoras, que son condiciones internas o externas, presentes o futuras, las cuales, pueden ser aprovechadas por la organización para potenciar el cumplimiento de sus objetivos; y las fuerzas restrictivas, que corresponden a obstáculos, resistencias o limitaciones (también de origen interno o externo) que pueden entorpecer su logro.

TABLA #1. MATRIZ DE FUERZAS INTERNAS.

» <i>Impulsoras</i>	» <i>Restrictivas</i>
Calidad del servicio	
<p>La institución cuenta con una alta capacidad de análisis de datos para una supervisión más proactiva.</p>	<p>Los procesos requieren mayor estandarización en la cadena de valor para la prestación de los servicios de supervisión, regulación y registros y autorizaciones.</p>
<p>Alcance actual de ProUsuario permite potenciar la educación financiera y el empoderamiento de los usuarios y las usuarias por múltiples canales de atención sin importar la distancia.</p>	<p>Los servicios de ProUsuario siguen siendo limitados con respecto a su potencial. La proporción de reclamaciones atendidas por ProUsuario del total de reclamaciones desfavorables del sistema es de 2 %. En adición, menos del 20 % de las personas con crédito dentro del sistema bancario (2.3 millones) ha descargado la aplicación ProUsuario.</p>
	<p>Los servicios de ProUsuario presentan oportunidades para cerrar casos de manera más ágil, a fin de mejorar la satisfacción de sus usuarios y usuarias.</p>
Planes y políticas	
<p>La institución cuenta con un nuevo marco de supervisión basado en riesgos, el cual acerca la institución a mejores prácticas internacionales.</p>	<p>El sistema de métricas internas sobre desempeño institucional se limita a procesos por departamento, no al flujo de prestación de servicios completos.</p>
<p>La institución cuenta con políticas y estructuras de gobierno corporativo que permiten que las decisiones se tomen de una manera colegiada, con monitoreo y seguimiento adecuado.</p>	
<p>La institución cuenta con una estricta política antisoborno y de conflicto de interés, que promueve la integridad y transparencia frente al mercado financiero, los usuarios y las usuarias, y la ciudadanía.</p>	

» <i>Impulsoras</i>	» <i>Restrictivas</i>
Desarrollo organizacional	
<p>La aplicación de criterios del modelo de supervisión basado en riesgos puede aplicarse a otros procesos misionales y de apoyo para aumentar su eficacia.</p>	<p>Todavía hay departamentos en la institución que requieren fortalecer sus prácticas de contingencia y continuidad de operaciones.</p>
<p>La SB cuenta con la autonomía funcional y presupuesto para desarrollar acciones que fortalezcan sus procesos de supervisión y protección de usuarios y usuarias.</p>	<p>Los procesos de la supervisión del mercado fiduciario y conducta de mercado requieren de maduración.</p>
	<p>Persisten brechas para culminar la implementación de los estándares de Basilea III, lo que implica desafíos importantes de adecuación normativa, supervisión efectiva y desarrollo de capacidades técnicas.</p>
	<p>La fragmentación en la implementación de las normas ISO a nivel departamental obstaculiza la optimización de los procesos.</p>
	<p>Aún persisten procesos manuales que pueden ser automatizados y digitalizados.</p>
	<p>La institución cuenta con múltiples sistemas de información que no están integrados entre sí, lo que podría limitar la eficiencia y eficacia de los procesos.</p>

» <i>Impulsoras</i>	» <i>Restrictivas</i>
Gestión Humana	
<p>La SB ha sido certificada como un GPTW con una calificación mayor al 90 % en 3 años consecutivos.</p>	<p>La rápida evolución del sistema financiero y las nuevas tecnologías implica una actualización constante de los conocimientos del personal.</p>
<p>La SB cuenta con programas de desarrollo de talento y liderazgo que se despliegan a lo largo de toda la organización.</p>	
<p>Valoración del mercado laboral de la marca empleadora de la SB facilita la atracción del talento.</p>	
Infraestructura física y tecnológica	
<p>Se han renovado los espacios físicos de la institución, a fin de contar con espacios más seguros y accesibles, tanto para los colaboradores y las colaboradoras, como para el público que recibe servicios de la SB.</p>	
<p>La SB llevó a cabo un proceso de renovación de su infraestructura tecnológica, que ha permitido soportar sus operaciones y aumentar la fiabilidad de sus servicios.</p>	
Sostenibilidad	
<p>La SB ha logrado la certificaciones y reconocimientos en materia de gestión ambiental, equidad de género y seguridad y salud ocupacional, demostrando su compromiso en estas áreas de la sostenibilidad.</p>	<p>La SB aún no ha finalizado sus planes y políticas para la prestación de servicios, de forma integral, a personas con alguna discapacidad.</p>
<p>El posicionamiento de la SB le permite propiciar la promoción de la sostenibilidad en el sector financiero.</p>	

TABLA #2. MATRIZ DE FUERZAS EXTERNAS

» <i>Impulsoras</i>	» <i>Restrictivas</i>
Política	
Apertura y respaldo del Poder Ejecutivo a las iniciativas impulsadas por la institución orientadas a fortalecer la estabilidad, integridad y resiliencia del sistema financiero.	Amenaza en la continuidad de las transformaciones institucionales a largo plazo por posibles cambios en las autoridades.
	El sistema financiero es regulado por múltiples entidades, lo que limita la eficacia de la supervisión de los grupos financieros.
Económica	
República Dominicana posee un modelo económico diversificado, políticas monetarias y macroeconómicas prudentes, así como un entorno favorable para la inversión, lo que reduce su vulnerabilidad ante choques económicos.	Volatilidad e incertidumbre en el panorama económico internacional repercute en la economía y el sistema financiero local.
Tecnológicas	
El sistema financiero se encuentra en un proceso de transformación acelerada impulsado por la era digital, la inteligencia artificial, la modernización y la automatización de procesos. Esto representa oportunidades para la innovación, reducción de costos y la mejora en la experiencia de los usuarios y las usuarias.	La transformación acelerada del sistema financiero a través del uso de nuevas tecnologías aumenta la necesidad de adaptación de los mecanismos de supervisión y regulación.

» Impulsoras	» Restrictivas
---------------------	-----------------------

Socioculturales

<p>De acuerdo con la ENIEF 2023, el 59 % de los que recibieron educación financiera lograron mejorar sus hábitos de ahorro, mientras que 19.4 % abrieron cuentas en entidades formales. Esto demuestra la eficacia de la educación financiera como herramienta de fomento de inclusión en el sistema bancario.</p>	<p>De acuerdo con la ENIEF 2023, menos de 6 de cada 10 adultos tienen algún producto financiero, lo que evidencia la necesidad de aumentar el alcance de los servicios financieros en la población.</p>
	<p>Aún persisten brechas entre hombres y mujeres en cuanto a la participación en el sistema financiero formal. En el 2024, las mujeres como deudoras registraron 39.7 pesos por cada 100 pesos adeudados en el sistema.</p>
	<p>A pesar de que la preferencia de los/as usuarios/as por utilizar banca por internet ha crecido hasta un 48.1 %, de acuerdo con la ENIEF 2023, todavía 1 de cada 2 usuarios/as del sistema financiero dice no usar este servicio debido a desconocimiento, preferencia a pagar con otros instrumentos o desconfianza de la herramienta.</p>
	<p>Según la encuesta de imagen institucional de 2024, solo 6 de cada 10 usuarios/as del sistema financiero conoce o ha oído hablar sobre los servicios de ProUsuario.</p>
	<p>El desconocimiento de la población sobre finanzas, sumado al alcance limitado de la educación financiera en la sociedad, puede ser uno de los factores que disminuye la probabilidad de acceder a los servicios financieros formales y aumenta la exposición a prácticas financieras fraudulentas.</p>

Sistema financiero

<p>La resiliencia del sistema financiero dominicano ha permitido seguir liderando el crecimiento económico experimentado en las últimas décadas.</p>	<p>La creciente amenaza de fraudes financieros en el futuro propicia la generación de desconfianza y descontento hacia el uso de servicios financieros por parte de los/as usuarios/as y la ciudadanía.</p>
--	---

» <i>Impulsoras</i>	» <i>Restrictivas</i>
Sistema financiero	
<p>La morosidad por parte de los deudores del sistema se ha mantenido en niveles históricamente bajos. Al cierre de 2024, la morosidad alcanzó un índice de 1.6 % en el sistema. Algunos deudores con menos capacidad de pago, como las microempresas, presentaron incluso una morosidad promedio ponderada de apenas 1.5 %.</p>	<p>Según el levantamiento realizado por la Encuesta Nacional de las mipymes 2022-2023, a pesar de que 9 de cada 10 personas manifestaron tener interés en tomar créditos o préstamos, menos de 4 de cada 10 lo obtuvieron. Por otro lado, apenas 6 de cada 10 personas declararon tener cuenta bancaria.</p>
	<p>Las mipymes enfrentan un costo de financiamiento superior al promedio de las empresas al tener una tasa de interés promedio entre 4 a 5 puntos, por encima de la tasa promedio para los mayores deudores. En algunos casos esta brecha es aún mayor, con microcréditos que multiplican hasta 3 veces la tasa promedio de la cartera comercial.</p>
	<p>El impuesto de 0.15 % a los cheques y transferencias, así como la aplicación del 10 % de impuestos a los intereses devengados sobre depósitos e inversiones financieras desalientan la inclusión financiera y la formalización de las mipymes.</p>
	<p>Según el levantamiento de necesidades y expectativas de las entidades reguladas en 2024, las EIF expresan que el riesgo cibernético ha tomado la mayor preponderancia dentro de los riesgos operacionales que gestionan.</p>
	<p>Según el Informe de Seguimiento de GAFILAT 2019, la última calificación obtenida como país en regulación y supervisión de instituciones financieras fue “Parcialmente Cumplida” (PC).</p>
	<p>El índice de cobertura de puntos de acceso bancario (PAB) se encontraba en 13.1 por cada 10,000 habitantes en 2021, por debajo del promedio de la región de 23.5 por cada 10,000.</p>

» <i>Impulsoras</i>	» <i>Restrictivas</i>
Sistema financiero	
	<p>Para 2024, solo 27 % de las entidades disponían de cuentas de ahorro en modalidad digital. Esta baja adopción reduce el impacto de la disposición para la apertura de cuentas puramente digitales como herramienta para la inclusión financiera.</p>
	<p>El marco regulatorio no es totalmente compatible con las normas internacionales de información financiera (NIIF), lo que afecta aspectos como la transparencia y comparabilidad con otras jurisdicciones, el acceso a financiamiento internacional y la calidad de la información para la gestión de riesgos.</p>
Legal	
	<p>Existen limitaciones en el marco legal para introducir reformas regulatorias a la misma velocidad en la que ocurren los cambios en la forma de hacer negocio de las entidades reguladas.</p>
Medioambiental	
	<p>El cambio climático plantea riesgos financieros significativos, incluyendo morosidad, pérdidas de activos y disminución de capitales en aseguradoras sistémicas. Actualmente, la regulación financiera tiene necesidad de actualización de los criterios ambientales integrados a tomar en cuenta para valorar los riesgos y promover prácticas financieras sostenibles.</p>

RESULTADOS DE CONSULTA A GRUPOS DE INTERÉS

Durante el año 2024, la Superintendencia de Bancos llevó a cabo un proceso amplio de consulta utilizando diversos instrumentos (encuestas, entrevistas individuales/grupales y sesiones de discusión) con el objetivo de conocer de forma directa las necesidades y expectativas de sus partes interesadas. Desde una perspectiva externa, se recopiló información de 36 entidades de intermediación financiera, seis (6) gremios, tres (3) instituciones del sector público, una (1) organización internacional y tres (3) superintendencias homólogas de América Latina. Asimismo, se analizaron cerca de 5,000 encuestas completadas por personas que utilizaron los servicios ofrecidos por ProUsuario.

POR OTRO LADO, PARA INCORPORAR LA VISIÓN DE LA POBLACIÓN NO BANCARIZADA, SE CONSIDERARON TAMBIÉN LOS HALLAZGOS DE LA ENCUESTA NACIONAL DE INCLUSIÓN FINANCIERA (ENIF), ELABORADA POR EL BANCO CENTRAL.

Desde la perspectiva interna, se levantaron las opiniones de todas las áreas funcionales de la institución, a través de entrevistas grupales e individuales, reuniones de alto nivel y talleres, en donde participaron más de 200 colaboradores y colaboradoras, así como funcionarios y funcionarias de la institución.

Los resultados de estas consultas se clasificaron según grupos de interés y se detallan a continuación:

» Grupo de interés	» Necesidades y expectativas
<p>Entidades de intermediación financiera</p>	<p>Atención especial a los riesgos tecnológicos y ciberresiliencia asociados a la transformación digital acelerada del sistema financiero.</p> <p>Mayor agilidad en la aprobación de propuestas de productos y servicios innovadores.</p> <p>Simplificación de las regulaciones emitidas por la SB para mayor claridad.</p> <p>Publicar los informes y estadísticas del sector de forma oportuna.</p> <p>Reducción en los tiempos de respuesta de los procesos de registro y autorizaciones.</p> <p>Agilización de las consultas y solicitudes de prórrogas.</p> <p>Ampliación y diversificación de las capacitaciones especializadas para el sector.</p> <p>Flexibilización y/o aumento de los plazos establecidos para la adecuación de normativas y entrega de requerimientos.</p> <p>Mayor socialización de las normas y regulaciones previo a su implementación.</p>
<p>Gremios del sistema financiero</p>	<p>Adaptar las normativas y regulaciones acorde al tamaño y sector de las entidades reguladas.</p> <p>Aumento de las capacitaciones especializadas en aspectos relevantes para el sector.</p> <p>Mayor socialización de las normas y regulaciones previo a su implementación.</p> <p>Eficiencia y efectividad en la comunicación con las entidades, incluyendo claridad en las respuestas a consultas y retroalimentaciones.</p> <p>Mayor enfoque en la innovación y transformación digital.</p> <p>Actualización del marco regulatorio.</p>

<p><i>Usuarios/as bancarizados</i></p>	<p>Mayor publicidad sobre canales y servicios de atención al usuario/a.</p> <p>Retroalimentación actualizada y completa del estatus de la solicitud de servicio de ProUsuario.</p> <p>Agilidad en los tiempos de respuesta de servicios de ProUsuario.</p> <p>Accesibilidad en la aplicación ProUsuario para usuarios extranjeros con productos o servicios financieros en el país.</p> <p>Mayor precisión y claridad en los requisitos y pasos del proceso.</p>
<p><i>Usuarios/as no bancarizados</i></p>	<p>Simplificar procesos de mejora regulatoria y de debida diligencia.</p> <p>Aumentar alcance de la educación financiera básica para el acceso y uso de servicios financieros.</p> <p>Reducir las barreras de acceso y fomentar el uso de productos financieros de bajo riesgo.</p> <p>Proveer seguridad y garantía de protección al usuario.</p>
<p><i>Grupo de interés</i></p>	<p>Necesidades y expectativas</p>
<p><i>Instituciones del sector público</i></p>	<p>Remisión oportuna de las informaciones requeridas.</p> <p>Mayor acercamiento para compartir buenas prácticas.</p> <p>Capacitaciones financieras a la ciudadanía.</p>
<p><i>Organismo internacional</i></p>	<p>Implementación exitosa del marco de supervisión basado en riesgo.</p>

Con respecto a la encuesta realizada a las entidades, cabe resaltar las respuestas a las siguientes preguntas cualitativas: “De los servicios prestados por la SB, ¿cuáles entiende que deben mejorar?” y “¿Cuáles de los siguientes retos que pueden impactar su sector, considera su entidad que deben ser tratados como prioridad durante los próximos 4 años?”. A continuación, se agrupan las respuestas que tuvieron una mayor mención por parte de las entidades.

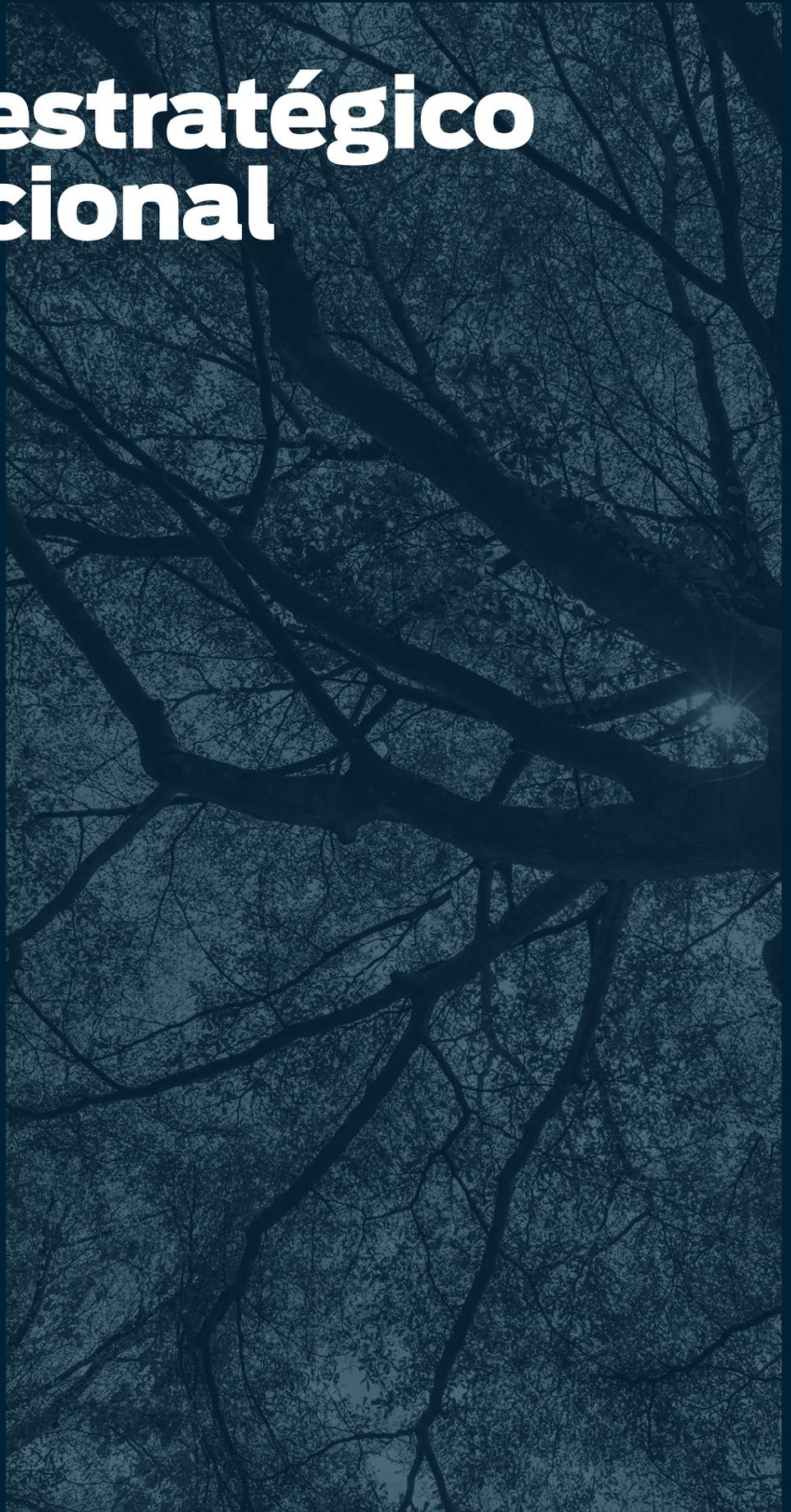
TABLA #4. **SERVICIOS PRESTADOS POR LA SB QUE PUEDEN MEJORAR SEGÚN LAS EIF.** FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS A ENTIDADES REGULADAS, 2024.

» <i>Servicios prestados por la SB que deben mejorar</i>	» <i>Porcentaje de entidades</i>
<i>Tiempo de respuesta de los servicios de registros y autorizaciones, consultas y prórrogas.</i>	34%
<i>Comunicación oportuna con las entidades mediante la claridad en las normativas y respuestas a consultas.</i>	26%
<i>Criterios de supervisión, procesos PLAFT y atención a consultas.</i>	17%
<i>Plazos de requerimientos y adecuaciones.</i>	6%
<i>Disponibilidad de publicaciones, informes y estadísticas.</i>	6%
<i>Necesidades de capacitación.</i>	6%

TABLA #5. **RETOS QUE IMPACTAN EL SECTOR QUE DEBEN SER PRIORIZADOS POR LA SB SEGÚN LAS EIF.**
 FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS A ENTIDADES REGULADAS, 2024 (DOCUMENTO INÉDITO).

» Retos que impactan el sector que deben ser priorizados	» Porcentaje de entidades
<i>Gestión de riesgos tecnológicos y ciberresiliencia.</i>	92%
<i>Transformación digital y surgimientos de servicios y productos digitales.</i>	86%
<i>Costos regulatorios.</i>	57%
<i>Limitaciones del marco normativo.</i>	54%
<i>Competencia desleal por parte de entidades no reguladas.</i>	38%
<i>Gestión de riesgos sociales.</i>	38%
<i>Costos operacionales.</i>	35%
<i>Sofisticación y diversificación del mercado.</i>	22%
<i>Inclusión financiera.</i>	22%
<i>Riesgos macroeconómicos.</i>	19%
<i>Prevención de lavados de activos y delitos financieros.</i>	19%

Marco estratégico institucional



VISIÓN

Ser una institución referente nacional e internacionalmente, reconocida por la calidad de su supervisión y el acompañamiento que brinda a los usuarios y las usuarias 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 y las usuarias de los servicios financieros.

VALORES

Integridad: Asumimos con honestidad, transparencia, responsabilidad, objetividad y equidad los compromisos institucionales.

Eficiencia: Nos esforzamos en cumplir en tiempo y forma nuestras funciones.

Innovación: Aplicamos un enfoque de mejora continua a todo lo que hacemos.

Compromiso: Estamos conscientes de la importancia de nuestro trabajo y ponemos al máximo nuestras capacidades para cumplir con las responsabilidades encomendadas.

Respeto: Proporcionamos un trato digno a todas las personas, en todos los niveles y puntos de contacto de la institución.

EJES ESTRATÉGICOS

Eje 1. Estabilidad e integridad del sistema financiero

La Superintendencia de Bancos, conforme a la Ley Monetaria y Financiera 183-02, tiene como función principal, y con plena autonomía, supervisar las entidades de intermediación financiera. En alineación con la línea de acción 3.1.3.1 de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (END 2030), que promueve el fortalecimiento de la supervisión y regulación del sector financiero para asegurar su solidez y transparencia, este eje estratégico busca preservar la estabilidad e integridad del sistema financiero mediante un enfoque integral y basado en riesgos.

En este primer eje estratégico se plantean medidas claves para alcanzar dicho propósito. Estas incluyen el fortalecimiento de las metodologías de supervisión conforme a estándares internacionales y el impulso del uso de herramientas tecnológicas avanzadas (suptech) para optimizar procesos y mejorar la toma de decisiones.

Asimismo, se promoverá la actualización del marco normativo para su adaptación a las novedades del mercado, se reforzarán los mecanismos de registros y autorizaciones y se fomentará la adopción de buenas y sanas prácticas prudenciales en las entidades reguladas, que favorezcan la precaución y limiten la asunción de riesgos en el sistema financiero.

En materia de integridad, se prioriza la consolidación de una supervisión especializada en la prevención del lavado de activos y el financiamiento del terrorismo (PLAFT), utilizando análisis de datos y un enfoque basado en riesgos. Asimismo, se fortalecerán los mecanismos de disuasión para mitigar prácticas indebidas, y se intensificarán los esfuerzos para robustecer la detección de actividades relacionadas con servicios financieros no regulados y/o de carácter fraudulento.

Objetivos del Eje 1

Objetivo 1.1 Preservar la estabilidad del sistema financiero mediante una supervisión y regulación integral, prospectiva y basada en riesgos, con principios de proporcionalidad.

Objetivo 1.2 Preservar la integridad del sistema financiero bajo un enfoque basado en riesgos.

Eje 2. Inclusión financiera y protección de los usuarios y las usuarias

Conforme al literal c del artículo 52 de la Ley Monetaria y Financiera, corresponde a la Superintendencia de Bancos organizar la prestación del servicio de reclamaciones de los usuarios y las usuarias ante infracciones al marco legal vigente. Asimismo, como parte del sistema de Administración Monetaria y Financiera, la protección de los derechos de los usuarios y las usuarias de los servicios financieros y cambiarios ha sido delegada a la SB, mediante la Décima Resolución emitida por la Junta Monetaria del 19 de enero de 2006. En este orden, en cumplimiento del artículo 53 de la LMF, y para dar efectividad a esta responsabilidad, en 2015 la Junta Monetaria aprobó el Reglamento de Protección al Usuario/a de los Productos y Servicios Financieros, el cual, establece que la SB debe proporcionar información útil para prevenir prácticas abusivas y asegurar mecanismos efectivos que garanticen la adecuada protección de sus derechos,

Con miras a cumplir con lo establecido en el reglamento, la SB implementará estrategias orientadas a fortalecer la supervisión de

conducta de mercado, fomentar propuestas de normativas en beneficio del bienestar financiero de los usuarios y las usuarias, y continuar optimizando los servicios de atención y resolución de reclamaciones, quejas y denuncias. Además, ampliará y fortalecerá los mecanismos de educación, orientación e información financiera para empoderarles en la toma de decisiones.

Por otro lado, considerando que el Programa de Gobierno Dominicano 2024-2028 se fundamenta en la premisa de diseñar políticas públicas con un enfoque humano y territorial, la Superintendencia de Bancos se propone contribuir al incremento de la inclusión financiera por medio de mecanismos de orientación y educación, así como el fomento de la reducción de barreras de acceso al sistema financiero formal para personas y mipymes excluidas y/o desatendidas. Asimismo, considerando la dimensión del reto que representa la inclusión financiera en el país, se procurará aumentar el efecto de estas estrategias mediante la promoción de alianzas interinstitucionales.

Objetivos del Eje 2

Objetivo 2.1 Reducir barreras que limitan el acceso de poblaciones excluidas o desatendidas al sistema financiero formal e incentivar el uso efectivo de productos financieros.

Objetivo 2.2 Velar por la protección de los derechos de los usuarios y las usuarias del sistema financiero.

Objetivo 2.3 Propiciar un mayor empoderamiento de los usuarios y las usuarias del sistema financiero.

Eje 3. Eficiencia y fortalecimiento institucional

Durante la gestión 2020-2024, la Superintendencia de Bancos realizó importantes esfuerzos e inversiones para fortalecer la eficiencia y eficacia de su gestión institucional. **Estos avances se reflejan en la eliminación de la obsolescencia tecnológica, la adecuación física de sus instalaciones y la obtención de altos estándares de calidad mediante certificaciones internacionales.** Entre las certificaciones internacionales se destacan: la ISO 9001:2015 en Sistemas de Gestión de la Calidad, la ISO 37001:2023 en Sistema de Gestión Anti-soborno, la ISO 27001:2022 en Seguridad de la Información y la ISO 22301:2019 de Continuidad de Negocio. Además, se fortaleció la capacidad técnica de la institución mediante el desarrollo de una estrategia orientada a la atracción del talento y la

actualización de conocimiento de su fuerza laboral.

En el marco de este eje estratégico, se impulsarán acciones para estandarizar y automatizar procesos institucionales, con un enfoque integral en la mejora continua de los servicios internos y externos, promoviendo el trabajo en equipo y la colaboración. De igual manera, la SB seguirá fortaleciendo su posicionamiento institucional, mejorando la gestión administrativa y financiera, promoviendo la cooperación nacional e internacional y afianzando su carácter ético y socialmente responsable. Finalmente, **este eje priorizará el fortalecimiento de la gestión y desarrollo del talento humano**, fomentando una cultura de innovación y bienestar para todos los colaboradores y las colaboradoras.

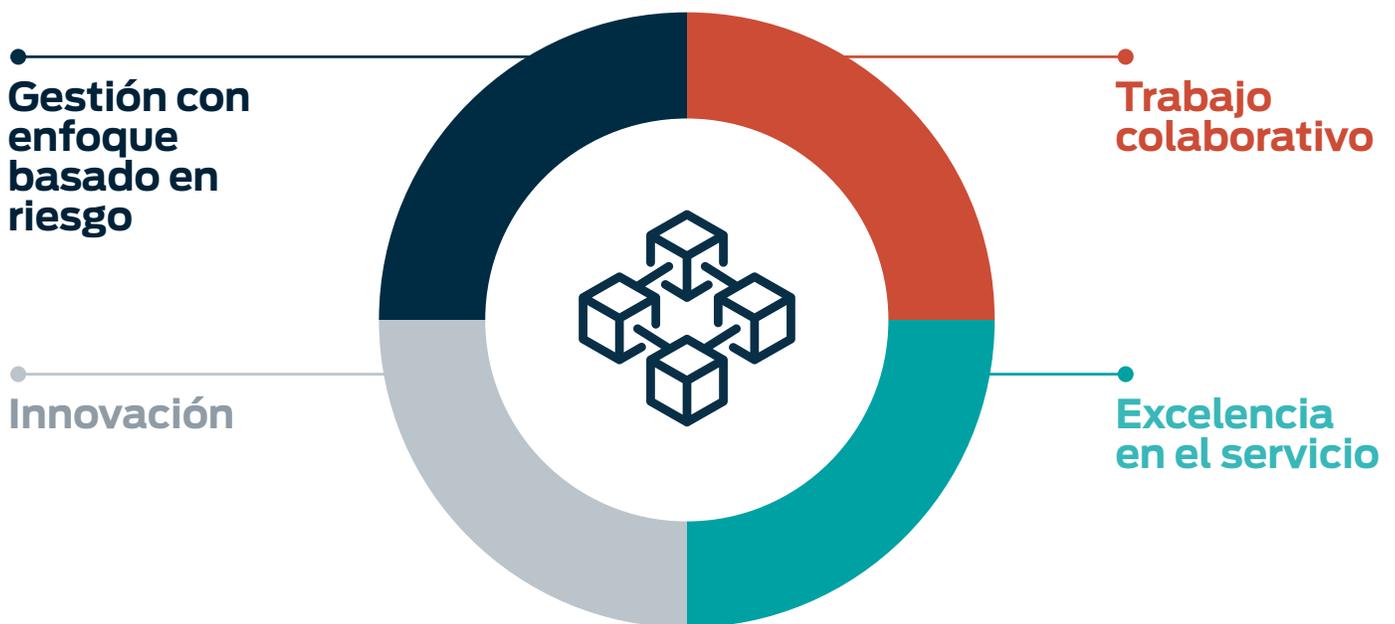
Objetivos del Eje 3

Objetivo 3.1 Aumentar la eficiencia y calidad de la gestión institucional.

Objetivo 3.2 Incrementar el desarrollo integral y liderazgo del talento humano.

PILAR TRANSVERSAL

GRÁFICA #5. PILARES TRANSVERSALES A LOS EJES ESTRATÉGICOS.



La implementación de este PEI se caracterizará por contar con cuatro pilares transversales que permean todos los ejes, estrategias y resultados definidos. Estos pilares orientan el accionar institucional y aseguran la coherencia y consistencia en la toma de decisiones, la gestión operativa y la interacción con los distintos grupos de interés. A continuación, se describen:

- » **Gestión con enfoque basado en riesgo:** *Este pilar promueve una cultura organizacional orientada a la identificación, evaluación y mitigación de riesgos en todos los procesos institucionales, fortaleciendo la toma de decisiones informada, proactiva y alineada con los objetivos de estabilidad financiera, inclusión y eficiencia operativa.*

- » **Innovación:** Más allá de ser un eje aislado, la innovación se integra en cada proceso, promoviendo nuevas ideas, metodologías y soluciones que fortalezcan la eficiencia, agilidad y calidad en la prestación de servicios. Este enfoque fomenta una cultura organizacional abierta al cambio, al aprendizaje continuo y a la mejora constante, impulsando la adopción de tecnología, la automatización de procesos y la generación de valor público. La innovación se convierte así en un habilitador clave para la transformación institucional, potenciando el talento interno, fortaleciendo la toma de decisiones basada en datos y facilitando la adaptación a los nuevos retos del entorno financiero y regulatorio.
- » **Trabajo colaborativo:** El trabajo colaborativo, tanto a lo interno como a lo externo, se reconoce como una herramienta clave para alcanzar resultados sostenibles y de alto impacto. Internamente, fomenta la articulación efectiva entre áreas, promoviendo sinergias y soluciones integrales. Externamente, posiciona a la institución como un referente técnico que promueve la cooperación interinstitucional y sectorial, contribuyendo a un sistema financiero más sólido, accesible y justo para todos los actores.
- » **Excelencia en el servicio:** La búsqueda continua de la excelencia en el servicio guía la relación de la institución con sus usuarios y usuarias, entidades reguladas y otros grupos de interés. Este pilar impulsa una gestión enfocada en la mejora continua, la eficiencia operativa y la generación de valor público. Se promueve así una cultura institucional que coloca a los grupos de interés en el centro de la gestión, asegurando servicios oportunos, pertinentes y de calidad.

Alineación estratégica

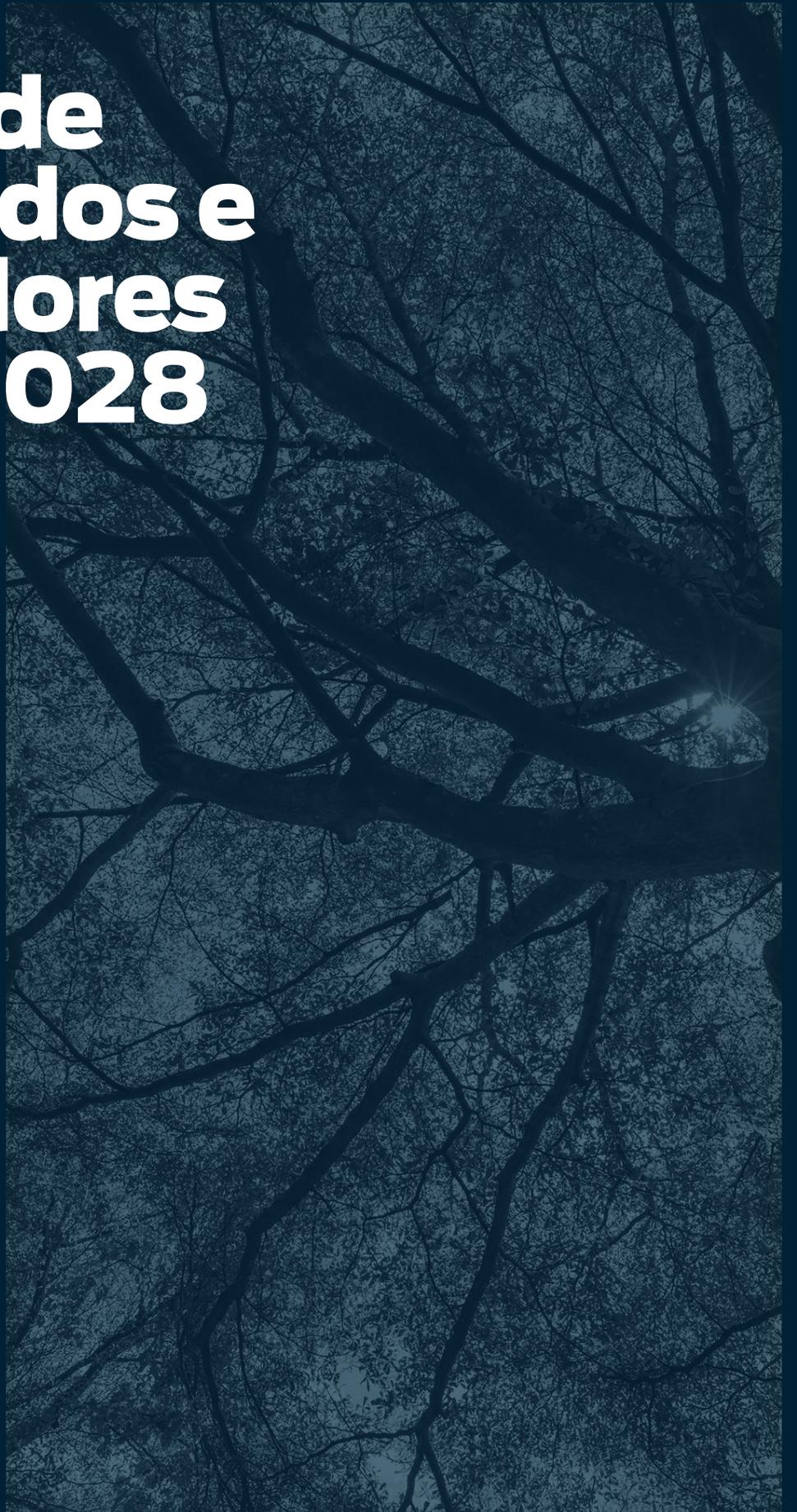


» Ejes estratégicos	» Objetivos estratégicos	» Estrategias derivadas
<p>Eje 1. Estabilidad e integridad del sistema financiero</p>	<p>1.1 Preservar la estabilidad del sistema financiero mediante una supervisión y regulación integral, prospectiva y basada en riesgos, con principios de proporcionalidad.</p>	<p>1.1.1 Fortalecer las metodologías y la implementación de prácticas de supervisión de acuerdo con estándares internacionales.</p> <p>1.1.2 Fomentar la adecuación del marco normativo de acuerdo con estándares internacionales y tendencias del mercado.</p> <p>1.1.3 Potenciar las herramientas tecnológicas de supervisión que apoyan los procesos y la toma de decisiones de manera ágil y prospectiva.</p> <p>1.1.4 Fortalecer la retroalimentación de resultados, los mecanismos de formación y las publicaciones relevantes para las entidades reguladas.</p>
	<p>1.2 Preservar la integridad del sistema financiero bajo el enfoque basado en riesgos.</p>	<p>1.2.1 Consolidar una supervisión especializada en PLAFT acorde a la diversidad de los sujetos obligados, bajo el enfoque basado en riesgos y apoyada en el análisis de datos.</p> <p>1.2.2 Fortalecer los mecanismos de detección y disuasión de operaciones financieras no reguladas y prácticas fraudulentas.</p>

» Ejes estratégicos	» Objetivos estratégicos	» Estrategias derivadas
Eje 2. Inclusión financiera y protección de los/as usuarios/as	2.1 Reducir barreras que limitan el acceso de poblaciones excluidas o desatendidas al sistema financiero formal e incentivar el uso efectivo de productos financieros.	2.1.1 Desarrollar programas de inclusión financiera para personas y mipymes no atendidas, apoyados en alianzas con otros actores.
		2.1.2 Promover la ampliación y uso de los canales de acceso de las entidades de intermediación financiera.
	2.2 Velar por la protección de los derechos de los/as usuarios/as del sistema financiero.	2.2.1 Consolidar la supervisión de conducta de mercado bajo el enfoque basado en riesgo.
		2.2.2 Fomentar adecuaciones normativas e iniciativas en procura de mayor bienestar financiero de los/as usuarios/as del sistema.
		2.2.3 Fortalecer los servicios y procesos de protección de derechos de los/as usuarios/as financieros.
	2.3 Propiciar un mayor empoderamiento de los/as usuarios/as del sistema financiero	2.3.1 Ampliar y fortalecer el alcance de los mecanismos de divulgación, educación y orientación financiera.

» Ejes estratégicos	» Objetivos estratégicos	» Estrategias derivadas
Eje 3. Eficiencia y fortalecimiento institucional	3.1 Aumentar la eficiencia y calidad de la gestión institucional.	3.1.1 Estandarizar y automatizar los procesos con una visión integral de la prestación de servicios internos y externos.
		3.1.2 Fortalecer el posicionamiento institucional frente a la ciudadanía.
		3.1.3 Fortalecer la gestión administrativa y financiera.
		3.1.4 Gestionar de forma proactiva los activos físicos y tecnológicos institucionales.
		3.1.5 Fomentar la cooperación nacional e internacional orientada a ampliar el accionar y alcance institucional.
		3.1.6 Consolidar una institución ética y socialmente responsable.
	3.2 Incrementar el desarrollo integral y liderazgo del talento humano.	3.2.1 Fortalecer las prácticas de gestión y desarrollo del talento.
		3.2.2 Promover una cultura de innovación, servicio, trabajo colaborativo y gestión integral de riesgos.
		3.2.3 Fomentar un ambiente laboral centrado en el bienestar de los/as colaboradores/as.

Matriz de resultados e indicadores 2025-2028



» Estrategias derivadas	» Resultados esperados	» Indicadores estratégicos
<p>1.1.1 Fortalecer las metodologías y la implementación de prácticas de supervisión de acuerdo con estándares internacionales.</p>	<p>1.1.1.1 Aumentada la estandarización y calidad de las supervisiones realizadas.</p>	<p>1.1.1.1.1 Calificación de autoevaluación de los Principios Básicos de Basilea (BCP) acompañado por un experto internacional.</p> <p>1.1.1.1.2 Índice promedio de aplicación del modelo de actividades de supervisión.</p> <p>1.1.1.1.3 Porcentaje de procesos de supervisión integrados al ciclo de mejora continua.</p> <p>1.1.1.1.4 Cantidad de tipos de entidades supervisadas bajo el marco de supervisión basado en riesgos.</p> <p>1.1.1.1.5 Porcentaje de solicitudes de Registros y Autorizaciones clasificadas de acuerdo con la metodología SBR.</p>
	<p>1.1.1.2 Evaluadas y calificadas todas las entidades supervisadas en función de su perfil de riesgo e información prospectiva.</p>	<p>1.1.1.2.1 Porcentaje de EIF con calificaciones actualizadas en función del modelo de supervisión basado en riesgos.</p> <p>1.1.1.2.2 Porcentaje de entidades supervisadas que no son EIF calificadas en función del modelo de supervisión basada en riesgos.</p> <p>1.1.1.2.3 Porcentaje de cumplimiento del ciclo de inspección planificado.</p> <p>1.1.1.2.4 Porcentaje de cumplimiento del plan de inspección de entidades sujetas a consolidación.</p> <p>1.1.1.2.5 Porcentaje de nivel de cumplimiento de la agenda de trabajo del programa de prueba de estrés del sistema bancario.</p>

» Estrategias derivadas	» Resultados esperados	» Indicadores estratégicos
<p>1.1.2 Fomentar la adecuación del marco normativo de acuerdo con estándares internacionales y tendencias del mercado.</p>	<p>1.1.2.1 Implementada la agenda integral de revisión y actualización regulatoria de acuerdo con estándares y principios internacionales.</p>	<p>1.1.2.1.1 Porcentaje de instrumentos normativos de la agenda interna regulatoria que son emitidos o concluidos en espera de reglamento.</p>
		<p>1.1.2.1.2 Porcentaje de reglamentos de la agenda externa regulatoria que son remitidos a la Junta Monetaria.</p>
		<p>1.1.2.1.3 Porcentaje de instrumentos normativos atendidos por requerimiento externo.</p>
		<p>1.1.2.1.4 Porcentaje de brechas normativas que se alinean con Basilea y son cerradas según lo programado.</p>
		<p>1.1.2.1.5 Porcentaje de brechas contables que se alinean con NIIF y son cerradas según lo programado.</p>
<p>1.1.3 Potenciar las herramientas tecnológicas de supervisión que apoyan los procesos y la toma de decisiones de manera ágil y prospectiva.</p>	<p>1.1.3.1 Aumentada la capacidad de identificación y respuesta ante eventos de riesgos en el sistema financiero.</p>	<p>1.1.3.1.1 Porcentaje de alertas atendidas.</p>
		<p>1.1.3.1.2 Cantidad de criterios parametrizados para la generación de alertas.</p>
		<p>1.1.3.1.3 Cantidad de indicadores de alertas tempranas implementados.</p>
	<p>1.1.3.2 Aumentada la efectividad de los procesos de supervisión a través de herramientas <i>suptech</i>.</p>	<p>1.1.3.2.1 Cantidad de procesos de supervisión que se soportan en herramientas <i>suptech</i>.</p>
		<p>1.1.3.3 Mejorada la calidad y oportunidad de las informaciones recibidas de las entidades reguladas.</p>
	<p>1.1.3.3.2 Cantidad de días promedio de remisión de los reportes mensuales por parte de las entidades reguladas.</p>	
<p>1.1.3.3.3 Índice de calidad de datos de las entidades supervisadas.</p>		

» Estrategias derivadas	» Resultados esperados	» Indicadores estratégicos
<p>1.1.4 Fortalecer la retroalimentación de resultados, los mecanismos de formación y las publicaciones relevantes para las entidades reguladas.</p>	<p>1.1.4.1 Ejecutada la agenda de publicaciones estratégicas para informar y orientar a las entidades en buenas y sanas prácticas prudenciales.</p>	<p>1.1.4.1.1 Porcentaje de implementación de la agenda de publicaciones estratégicas.</p>
	<p>1.1.4.2 Atendidas las necesidades de formación especializada requeridas por las entidades supervisadas</p>	<p>1.1.4.2.1 Porcentaje de necesidades de formación requeridas por las entidades de intermediación financiera atendidas.</p>
<p>1.2.1 Consolidar una supervisión especializada en PLAFT acorde a la diversidad de los sujetos obligados, bajo el enfoque basado en riesgos y apoyada en el análisis de datos.</p>	<p>1.2.1.1 Aumentada la cobertura de entidades con inspecciones PLAFT.</p>	<p>1.2.1.1.1 Porcentaje de cumplimiento del ciclo de inspección planificado en materia PLAFT.</p>
	<p>1.2.1.2 Actualizada la normativa para la supervisión en materia PLAFT según las recomendaciones de la última Evaluación Nacional de Riesgos (ENR).</p>	<p>1.2.1.2.1 Porcentaje de instrumentos normativos de la agenda interna en materia PLAFT actualizados.</p>
	<p>1.2.1.3 Actualizada la aplicación de las recomendaciones de ENR sobre las entidades supervisadas.</p>	<p>1.2.1.3.1 Porcentaje de implementación de las recomendaciones de la ENR.</p>
<p>1.2.2 Fortalecer los mecanismos de detección y disuasión de operaciones financieras no reguladas y prácticas fraudulentas.</p>	<p>1.2.2.1 Aumentada la detección y divulgación de operaciones financieras no reguladas y prácticas fraudulentas.</p>	<p>1.2.2.1.1 Porcentaje de casos atendidos de las alertas generadas.</p>
		<p>1.2.2.1.2 Porcentaje de casos detectados que son divulgados mediante cartas circulares.</p>
		<p>1.2.2.1.3 Porcentaje de casos detectados referidos a las autoridades competentes.</p>

» Estrategias derivadas	» Resultados esperados	» Indicadores estratégicos
<p>2.1.1 Desarrollar programas de inclusión financiera para personas y mipymes no atendidas, apoyados en alianzas con otros actores.</p>	<p>2.1.1.1 Incrementada la bancarización de personas físicas y mipymes.</p>	<p>2.1.1.1.1 Porcentaje de personas que abrió cuentas de ahorro por primera vez y las usaron al menos una vez durante los primeros 6 meses de apertura.</p>
		<p>2.1.1.1.2 Porcentaje de nuevos ahorristas con respecto al total de ahorristas.</p>
		<p>2.1.1.1.3 Porcentaje de nuevos deudores únicos que son personas físicas.</p>
		<p>2.1.1.1.4 Porcentaje de nuevos deudores únicos que son mipymes.</p>
		<p>2.1.1.1.5 Cantidad de cuentas básicas abiertas por personas físicas.</p>
		<p>2.1.1.1.6 Cantidad de cuentas básicas abiertas por mipymes.</p>
	<p>2.1.1.2 Aumentada la proporción de entidades de intermediación financiera con productos dirigidos a la inclusión financiera.</p>	<p>2.1.1.2.1 Porcentaje de entidades de intermediación financiera con productos de inclusión financiera.</p>

» Estrategias derivadas	» Resultados esperados	» Indicadores estratégicos
<p>2.1.2 Promover la ampliación y uso de los canales de acceso de las entidades de intermediación financiera.</p>	<p>2.1.2.1 Aumentada la concentración de puntos de acceso bancario en los territorios con baja densidad bancaria.</p>	<p>2.1.2.1.1 Índice de cobertura de Puntos de Acceso Bancario (PAB) Región Ozama.</p>
		<p>2.1.2.1.2 Índice de cobertura de Puntos de Acceso Bancario (PAB) Región Norte.</p>
		<p>2.1.2.1.3 Índice de cobertura de Puntos de Acceso Bancario (PAB) Región Sureste.</p>
		<p>2.1.2.1.4 Índice de cobertura de Puntos de Acceso Bancario (PAB) Región Suroeste.</p>
	<p>2.1.2.2 Aumentado el uso de canales alternos para transacciones y apertura de instrumentos de ahorro.</p>	<p>2.1.2.2.1 Cantidad de ahorristas que abrieron un instrumento de ahorro a través de un subagente bancario.</p>
		<p>2.1.2.2.2 Cantidad de transacciones que se realizaron a través de un subagente bancario.</p>
	<p>2.1.2.2.3 Cantidad de ahorristas que abrieron un instrumento de ahorro a través de un canal digital.</p>	

» Estrategias derivadas	» Resultados esperados	» Indicadores estratégicos
<p>2.2.1 Consolidar la supervisión de conducta de mercado bajo el enfoque basado en riesgo.</p>	<p>2.2.1.1 Aumentada la estandarización y calidad de las supervisiones de conducta de mercado realizadas.</p>	<p>2.2.1.1.1 Porcentaje de avance del plan de formalización del modelo de supervisión de conducta de mercado.</p>
	<p>2.2.1.2 Evaluadas y calificadas todas las entidades de intermediación financiera en función de su perfil de riesgo de conducta de mercado.</p>	<p>2.2.1.1.2 Índice de aplicación del modelo de actividades de supervisión de conducta de mercado.</p>
		<p>2.2.1.1.3 Cantidad de procesos críticos de supervisión de conducta de mercado apoyados en herramientas <i>suptech</i>.</p>
		<p>2.2.1.2.1 Porcentaje de EIF calificadas en función de su perfil de riesgo de conducta de mercado.</p>
<p>2.2.1.2.2 Porcentaje de cumplimiento del ciclo de inspección de conducta de mercado planificado.</p>		
<p>2.2.2 Fomentar adecuaciones normativas e iniciativas en procura de mayor bienestar financiero de los/as usuarios/as del sistema.</p>	<p>2.2.2.1 Implementados instrumentos normativos orientados a fortalecer la protección de los/as usuarios/as del sistema financiero.</p>	<p>2.2.2.1.1 Porcentaje de instrumentos normativos de la agenda regulatoria, con enfoque en protección de usuarios/as, que son emitidos y/o concluidos en espera de reglamento.</p>
<p>2.2.3 Fortalecer los servicios y procesos de protección de derechos de los/as usuarios/as financieros.</p>	<p>2.2.3.1 Aumentado el uso de los servicios de ProUsuario por parte de los/as usuarios/as del sistema financiero.</p>	<p>2.2.3.1.1 Porcentaje de reclamaciones desfavorables del sistema financiero presentadas a ProUsuario.</p>
		<p>2.2.3.1.2 Porcentaje de deudores del sistema financiero que se han registrado en la aplicación de ProUsuario.</p>
		<p>2.2.3.1.3 Cantidad de acceso promedio anual de los/as usuarios/as a la aplicación ProUsuario.</p>

» Estrategias derivadas	» Resultados esperados	» Indicadores estratégicos
<p>2.3.1 Ampliar y fortalecer el alcance de los mecanismos de divulgación, educación y orientación financiera.</p>	<p>2.3.1.1 Ampliado el alcance de los mecanismos de educación financiera.</p>	<p>2.3.1.1.1 Cantidad de personas alcanzadas por publicaciones de orientación financiera.</p>
		<p>2.3.1.1.2 Cantidad de personas que participan de acciones de educación financiera.</p>
<p>3.1.1 Estandarizar y automatizar los procesos con una visión integral de la prestación de servicios internos y externos.</p>	<p>3.1.1.1 Aumentada la calidad de los servicios externos.</p>	<p>3.1.1.1.1 Porcentaje promedio de satisfacción general de las entidades supervisadas con los servicios brindados por la SB.</p>
		<p>3.1.1.1.2 Porcentaje promedio de satisfacción general de las entidades supervisadas con los servicios de R&A.</p>
		<p>3.1.1.1.3 Porcentaje promedio de satisfacción general de los/as usuarios/as con los servicios brindados por ProUsuario.</p>
	<p>3.1.1.2 Optimizados los tiempos de respuestas de los servicios externos ofrecidos por la SB.</p>	<p>3.1.1.2.1 Porcentaje de solicitudes de R&A atendidas dentro de los plazos establecidos.</p>
		<p>3.1.1.2.2 Índice de desviación estándar de los tiempos de respuesta de los procesos de R&A atendidos fuera de los ANS.</p>
		<p>3.1.1.2.3 Porcentaje de solicitudes de ProUsuario atendidas dentro de los plazos establecidos.</p>
<p>3.1.1.2.4 Índice de desviación estándar de los tiempos de respuesta de las solicitudes de ProUsuario atendidas fuera de los ANS.</p>		

» Estrategias derivadas	» Resultados esperados	» Indicadores estratégicos
<p>3.1.1 Estandarizar y automatizar los procesos con una visión integral de la prestación de servicios internos y externos.</p>	<p>3.1.1.3 Aumentada la oportunidad y la calidad percibida de los servicios internos.</p>	<p>3.1.1.3.1 Porcentaje de servicios internos que cuentan con ANS aprobados por el Sistema de Gestión Integrado.</p>
		<p>3.1.1.3.2 Porcentaje de departamentos que utiliza encuestas de satisfacción de servicios internos diseñadas según el Sistema de Gestión Integrado.</p>
		<p>3.1.1.3.3 Porcentaje de satisfacción general con los servicios internos.</p>
		<p>3.1.1.3.4 Porcentaje de cumplimiento de los ANS de los servicios internos.</p>
<p>3.1.2 Fortalecer el posicionamiento institucional frente a la ciudadanía.</p>	<p>3.1.1.4 Aumentada la eficacia de los mecanismos de planificación y seguimiento.</p>	<p>3.1.1.4.1 Índice de nivel de cumplimiento de los indicadores clave de gestión.</p>
		<p>3.1.1.4.2 Porcentaje de proyectos cuyos beneficios fueron evaluados luego de su implementación.</p>
<p>3.1.2 Fortalecer el posicionamiento institucional frente a la ciudadanía.</p>	<p>3.1.2.1 Incrementada la visibilidad y posicionamiento de la Superintendencia de Bancos y ProUsuario ante la población.</p>	<p>3.1.2.1.1 Porcentaje de la población que conoce la función y servicios de la SB.</p>
		<p>3.1.2.1.2 Porcentaje de la población que conoce la función y servicios de la ProUsuario.</p>

» Estrategias derivadas	» Resultados esperados	» Indicadores estratégicos
<p>3.1.3 Fortalecer la gestión administrativa y financiera.</p>	<p>3.1.3.1 Mejorada la eficiencia de la gestión administrativa y financiera.</p>	<p>3.1.3.1.1 Porcentaje de servicios medidos a través de la metodología del costeo basado en actividades (ABC).</p>
		<p>3.1.3.1.2 Porcentaje de satisfacción general de los proveedores con los procesos de compras y contrataciones de la institución.</p>
		<p>3.1.3.1.3 Porcentaje de hallazgos de auditoría interna y externa en temas administrativos y financieros que se consideran moderados o críticos.</p>
		<p>3.1.3.1.4 Porcentaje de ejecución presupuestaria de la institución.</p>
<p>3.1.4 Gestionar de forma proactiva los activos físicos y tecnológicos institucionales.</p>	<p>3.1.4.1 Aumentado el nivel de madurez de resiliencia cibernética de los activos de información de la SB.</p>	<p>3.1.4.1.1 Porcentaje de cobertura efectiva de controles de ciberseguridad sobre activos institucionales.</p>
		<p>3.1.4.1.2 Porcentaje de protección contra amenazas según pruebas continuas de seguridad para resiliencia cibernética.</p>
	<p>3.1.4.2 Asegurada la disponibilidad de los activos físicos de acuerdo con las necesidades institucionales.</p>	<p>3.1.4.2.1 Porcentaje de ejecución del plan de infraestructura anual.</p>
		<p>3.1.4.2.2 Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles de la SB.</p>
		<p>3.1.4.2.3 Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento de activos físicos de la SB.</p>

» Estrategias derivadas	» Resultados esperados	» Indicadores estratégicos
<p>3.1.5 Fomentar la cooperación nacional e internacional orientada a ampliar el accionar y alcance institucional.</p>	<p>3.1.5.1 Ampliado el accionar y alcance institucional a través de alianzas interinstitucionales.</p>	<p>3.1.5.1.1 Cantidad de procesos misionales mejorados a través de asistencias técnicas internacionales.</p> <p>3.1.5.1.2 Cantidad de proyectos en alianzas con instituciones nacionales e internacionales que fueron ejecutados para aumentar la inclusión financiera.</p> <p>3.1.5.1.3 Cantidad de proyectos en alianzas con instituciones nacionales e internacionales que fueron ejecutados para aumentar la educación financiera.</p> <p>3.1.5.1.4 Cantidad de proyectos en alianzas con instituciones nacionales e internacionales que fueron ejecutados para prevenir el lavado de activos y otros delitos financieros.</p> <p>3.1.5.1.5 Porcentaje de acuerdos establecidos con jurisdicciones donde operan entidades supervisadas sujetas a consolidación transfronteriza.</p>
<p>3.1.6 Consolidar una institución ética y socialmente responsable.</p>	<p>3.1.6.1 Robustecidas las prácticas de promoción de la ética y sostenibilidad de la institución.</p>	<p>3.1.6.1.1 Porcentaje de cumplimiento del Programa de Certificación Sostenibilidad 3Rs.</p> <p>3.1.6.1.2 Porcentaje de implementación de certificación de Sello de Igualdad de Género de PNUD.</p> <p>3.1.6.1.3 Porcentaje de implementación de requisitos del programa RD Incluye para personas con discapacidad.</p> <p>3.1.6.1.4 Porcentaje de colaboradores de la SB que participan en actividades de voluntariado.</p> <p>3.1.6.1.5 Nivel de percepción del personal sobre la cultura ética e integridad de la SB.</p>

» Estrategias derivadas	» Resultados esperados	» Indicadores estratégicos
<p>3.2.1 Fortalecer las prácticas de gestión y desarrollo del talento.</p>	<p>3.2.1.1 Aumentadas las competencias de la fuerza laboral.</p>	<p>3.2.1.1.1 Puntuación promedio de la Evaluación de Desempeño Individual (EDI).</p>
		<p>3.2.1.1.2 Porcentaje de implementación del plan de capacitación de las áreas misionales.</p>
		<p>3.2.1.1.3 Porcentaje de capacitaciones aplicadas a proyectos especiales en las áreas misionales.</p>
		<p>3.2.1.1.4 Porcentaje de colaboradores que recibieron entrenamiento en competencias digitales.</p>
		<p>3.2.1.1.5 Porcentaje de vacantes cubiertas con personal interno.</p>
<p>3.2.2 Promover una cultura de innovación, servicio, trabajo colaborativo y gestión integral de riesgos.</p>	<p>3.2.2.1 Aumentada la adopción de una cultura de innovación, servicio, trabajo colaborativo y gestión integral de riesgos.</p>	<p>3.2.2.1.1 Porcentaje de colaboradores/as que perciben que la SB exhibe un clima de innovación y mejora continua.</p>
		<p>3.2.2.1.2 Porcentaje de colaboradores/as que perciben que la SB exhibe una cultura de excelencia en el servicio.</p>
		<p>3.2.2.1.3 Porcentaje de colaboradores/as que perciben que en la SB se fomenta el trabajo en equipo.</p>
		<p>3.2.2.1.4 Porcentaje de colaboradores/as que perciben que sus líderes toman decisiones en base al apetito de riesgo declarado.</p>
<p>3.2.3 Fomentar un ambiente laboral centrado en el bienestar de los colaboradores.</p>	<p>3.2.3.1 Incrementada la satisfacción del talento.</p>	<p>3.2.3.1.1 Índice de satisfacción general en clima laboral.</p>
	<p>3.2.3.2 Fomentado el liderazgo enfocado en el talento.</p>	<p>3.2.3.2.1 Índice de satisfacción general con el liderazgo.</p>

Bibliografía

- » *BCRD. (2024). Encuesta Nacional de Inclusión y Educación Financiera (ENIEF) 2023. Banco Central de la República Dominicana.*
- » *BCRD. (2024). Encuesta Nacional de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2022-2023. Banco Central de la República Dominicana.*
- » *BCRD. (2025). Resultados preliminares de la economía dominicana enero-diciembre 2024. Banco Central de la República Dominicana.*
- » *MEPyD. (2017). Manual Metodológico para la Formulación del Plan Estratégico Institucional. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.*

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS
REPÚBLICA DOMINICANA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2028
DEPARTAMENTO PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Autores: José Alexander García, Jhonatan Santos, Mariel Quezada y Kiara Rodriguez.
Revisión editorial: Naivi Frias y María Isabel Lora.
Diseño y diagramación: Álvaro Chan y Natalie Mancebo.

©Superintendencia de Bancos de la República Dominicana.
Para más información o comentarios sobre el informe, dirigirse a:
planificacion@sb.gob.do



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.