



Superintendencia de Bancos  
de la República Dominicana

## **SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE LA REPUBLICA DOMINICANA**

**(Proceso de Fortalecimiento Institucional y Desarrollo Organizacional)**

# **Actualización al Plan Estratégico Institucional de la SB (SB 2010-2014)**

Santo Domingo, D.N.  
Octubre del 2012

## **EQUIPOS DE TRABAJO**

### **Conducción General**

Rafael Camilo  
Superintendente de Bancos

### **Autoridades**

Luis Armando Asunción Alvarez  
Intendente  
Luis Andres Monte de Oca  
Gerente  
Carlos Blanco Fernández  
Sub-Gerente

### **Equipo Directivo**

Elbin Francisco Cuevas Trinidad  
Director Supervisión I

Luis Antonio Torres Emiliano  
Director Supervisión II

Luis José Santos Burgos  
Director de Registros y Autorizaciones

Socorro Minerva De La Cruz  
Directora de Normas.

Juan Rivera Martínez  
Director de Sanciones

Jesús Gerardo Martínez Alcántara.  
Director de Gestión de Riesgos y Estudios.

Celina Fiallo  
Directora de Gestión Humana

Annery Lora de Tavares  
Directora Administrativa-Financiera

Ramón Antonio Rodríguez Sánchez  
Director de Auditoría Interna

Julio A. Sanz Marchena  
Director de comunicaciones

Roberto Antonio Ruiz  
Director de Recursos Tangibles

Juan Antonio Nuñez Fabal  
Director de Tecnología y Operaciones

Teófilo Enrique Regus Coma  
Director Legal

Heyromi Ysaac Castro Milanés  
Director Oficina de Lavado de Activos y Crímenes Financieros.

Julio Cesar Muñoz Rodríguez  
Director Oficina de Servicios y Protección al Usuario

Yeimi Mileiby Lora Peralta  
Directora Oficina Regional Norte

### **Equipo Técnico**

Enlaces Técnicos de las Direcciones  
Equipo Técnico de Planificación.

Elisa Pimentel Malla  
Directora de Planificación y Desarrollo

Daniel Reynaldo  
Enc. Planificación y Control de Gestión

Carmen Lucía Sierra Valenzuela  
Especialista de Planificación y Control de Gestión.

## SIGLAS

**AMF:** Administración Monetaria y Financiera  
**BCRD:** Banco Central de la República Dominicana  
**BM:** Banco Mundial.  
**CCSBSO:** Consejo Centroamericano de Superintendencia de Bancos, Seguros y Otras Instituciones de Intermediación Financiera  
**DGCG:** Dirección General de Contabilidad Gubernamental.  
**EIF:** Entidades de Intermediación Financiera.  
**EIFC:** Entidades de Intermediación Financiera y Cambiaria.  
**GMI:** Grupo de Metodología e Implementación  
**IFIL:** Programa de Instituciones Financieras Intervenidas y en Liquidación  
**MOU:** Memorándum de Entendimiento  
**NIIF:** Normas Internacionales de Información Financiera  
**OAI:** Oficina de Acceso a la Información.  
**PEI:** Plan Estratégico Institucional  
**PLA/FT:** Política anti Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo  
**POA:** Plan Operativo Anual  
**RD:** República Dominicana  
**SB:** Superintendencia de Bancos

## GLOSARIO

**Actividades:** Se refieren a las acciones que deben realizarse en un orden lógico para lograr un producto determinado del plan operativo institucional.

**Cronograma:** Esquema básico donde se distribuye y organiza en forma de secuencia temporal el periodo en donde se debe de dar cuenta del logro de las metas. La organización temporal básicamente se organiza en torno a dos ejes: la duración y el tiempo que previsiblemente se necesitará para la consecución de cada meta del plan.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## INDICE

	Pág.
<b>I.</b> Equipos de trabajo.....	03
<b>II.</b> Siglas.....	04
<b>III.</b> Glosario.....	05
<b>IV.</b> Introducción.....	08
<b>V.</b> Presentación.....	10
<b>VI.</b> Antecedentes de la SB.....	11
<b>VII.</b> Contextualización.....	13
<b>VIII.</b> Marco Estratégico de la SB.....	19
<b>IX.</b> Tabla de Alineamiento Estratégico.....	20
<b>X.</b> Tabla de Resultados, Indicadores y Metas.....	24

## I. INTRODUCCION

El presente documento recoge las informaciones relacionadas a la iniciativa de la actual gestión de la SB, iniciada en agosto de 2012, mediante la cual se extiende a dos años el período de ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI), originalmente programado para concluir en 2012, quedando el 2010-2014 como el nuevo periodo de comprensión del PEI. Igualmente, se registran aquí las diferentes mejoras introducidas al proceso de elaboración y monitoreo de los Planes Operativos Anuales, lo cual incluye modificaciones al formato de las plantillas utilizadas para la recolección de datos relativos a los POAs y las también usadas para gestionar el monitoreo de estos.

En tal sentido, luego del análisis y revisión correspondientes, las presentes autoridades han entendido que la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana debe seguir su tarea de planificación dentro del marco estratégico institucional que sirve de estructura a los Planes Estratégicos y Operativos actuales, pudiéndose conservar, así, las definiciones establecidas para las categorías que integran dicho marco. Es decir, se conservarán los mismos Ejes Estratégicos con sus diversas categorías derivadas (Objetivos, Estrategias y Resultados), al entenderse que su concepción y definición armonizan con la Visión y Misión institucionales de la actual gestión, y también les permiten mantener su vigencia durante los próximos dos años, al final de los cuales el PEI sería revisado de nuevo.

No obstante, aunque se mantendrá el mismo Marco Estratégico, tanto las Plantillas de Definición, como las de Monitoreo a los Planes Operativos Anuales (POAs), han sido modificadas de manera que se ajusten a definiciones que reflejen de manera más objetivas la naturaleza de sus componentes. De esta forma, a partir de ahora, el término “Producto” es acompañado y nombrado alternativamente por el término “Proyectos” (“Productos/Proyectos”). De igual forma, los “Involucrados”, ahora son etiquetados como “Áreas de Apoyo”. También, la identificación de los “Responsables” no incluye, a partir de ahora, sólo el nombre del área sino también el de la persona designada para dar seguimiento y garantizar la ejecución de cada “Producto/Proyecto” asignado.

Otra importante modificación ha sido introducida en el proceso de recolección de datos y corresponde a que ahora se considera un requisito obligatorio la provisión de informaciones relativas al presupuesto estimado para cada uno de los “Productos/Proyectos” y deben ser introducidas en el campo etiquetado como “Recursos”, dentro de la Plantilla del POA, que, aunque existía, no era alimentado con los datos e informaciones económicas correspondientes.

Por primera vez, se decidió, también, solicitar a las áreas la programación de dos POAs a la vez. Es decir, las áreas tuvieron que identificar, clasificar y registrar en sus respectivas Plantillas, los productos a ser desarrollados en los próximos dos años (2013-2014), diferente a pedir la programación por sólo un año, como había sido la práctica hasta el momento. Con esto hemos querido fomentar un ejercicio y cultura de planificación más alineados a una concepción estratégica, además que con esta medida queremos facilitar el ahorro tiempo de planificación el segundo año, de manera que, tantos los responsables, como las áreas de apoyo, dediquen más tiempo de calidad a las tareas de ejecución, seguimiento y entrega de sus “Productos/Proyectos”, habiéndolos planificado con dos años de antelación.

Dado que se está trabajando con una programación de dos años, a la Plantilla del POA incorporó una nueva columna: “Año”, en la que se asocian cada uno de los “Productos/Proyectos” al año que correspondan, permitiendo así una más fácil clasificación e identificación de éstos por período.

Con el fin de establecer propósitos y planes de acción concretos en armonía con la visión y misión institucionales, y acorde con lineamientos estratégicos claramente definidos, la actual gestión ha diseñado y definido una serie de proyectos categorizados como prioritarios dentro del nuevo período establecido para el Plan Estratégico institucional. La siguiente tabla presenta una lista con dichos proyectos:

<b>Matriz de Proyectos Prioritarios</b>		
<b>Tema</b>	<b>Responsable / líder</b>	<b>Departamentos Involucrados</b>
1. Cumplimiento de los Principios Básicos de Basilea.	Jesús Geraldo Martínez Gestión de Riesgos	Gestión de Riesgos y Normas
2. Revisión del Reglamento de Evaluación de Activos (REA)	Carmen Pérez Piña Normas	Normas, Supervisión I y II, Gestión de Riesgos y GMI
3. Reglamento del Gobierno Corporativo	Huáscar Lara Normas	Normas, Supervisión I y II, Gestión de Riesgos y GMI
4. Reglamento de Riesgo de Liquidez	Olimpia González Normas	Normas, Supervisión I y II, Gestión de Riesgos y GMI
5. Reglamento de Adecuación Patrimonial	Gérmito Nieves Supervisión II Anny Saladín, Normas	Normas, Supervisión I y II
6. Gestión Integral de Riesgos	Joanne Santana GMI	Supervisión I y II, Normas, Gestión de Riesgos.
7. Riesgo de Mercados	Patxi Peguero, Normas Mario Marrero, Supervisión Manuel Coco, Supervisión Hannah Luna, Riesgos GMI	Supervisión I y II, Gestión de Riesgos y GMI
8. Planes estratégicos de las EIFs	Socorro de la Cruz Gerencia Jesús Geraldo Martínez Gestión de Riesgos	Supervisión I y II, Gestión de Riesgos y GMI
9. Reglamento de Sub-Agente Bancario y Tarjetas de Crédito		
10. Microcrédito		
11. *Conversión de Asociaciones, *Garantías Recíprocas y *Ley de Grupos	Socorro de la Cruz Gerencia	
12. Supervisión del Bureau de crédito	Dr. Teófilo Regús Depto. Legal	Departamento Legal, Normas.
13. Evaluación de la situación de las condiciones legales de los préstamos de Vehículos	Dr. Teófilo Regús Depto. Legal	Departamento Legal, Prouuario
14. Doble endoso	Dr. Teófilo Regús Depto. Legal	Departamento Legal
15. Socializar los resultados de las inspecciones	Elbin Cuevas Supervisión I Luis Torres Supervisión II	Supervisión I y II
16. Planes de Supervisión	Elbin Cuevas Supervisión I Luis Torres Supervisión II	Supervisión I y II
17. Diagnóstico sobre la efectividad de las Sanciones	Dr. Teófilo Regús Depto. Legal	Depto. Legal, Sanciones
18. Reglamento de Protección al Usuario	Jorge Victor Julio César Muñoz	Depto. PROUSUARIO Asesoría

## II. PRESENTACION

La Superintendencia de Bancos de la República Dominicana presenta su Plan Estratégico Institucional 2010-2012, en atención a lo dispuesto por el artículo 22 de la Ley de Planificación e Inversión Pública No.498-06, y en interés de renovar nuestro compromiso con la transparencia y el fortalecimiento institucional del país.

El sistema financiero mundial deviene en un extendido proceso de transformaciones que ha traído consigo una corriente de readequaciones institucionales y cambios en materia de regulación y modelos de supervisión financiera en las principales economías del mundo y, consecuentemente, en la subregión que integramos con Centro América y Panamá. En nuestro caso particular y desde principios del año 2007, la Superintendencia de Bancos viene implementando prácticas de supervisión alineadas con las mejores experiencias internacionales y propias de una banca globalizada, expuesta a riesgos cada vez más complejos.

Si bien por mandato de ley la Superintendencia de Bancos tiene por función sustantiva la supervisión de las entidades de intermediación financiera y cambiaria, la eficacia de la misma va a depender de la definición de unos objetivos estratégicos y la fijación de unas determinadas metas en correspondencia y alineadas con la misión que mejor contenga los énfasis dictados por las circunstancias y la madurez institucional de la propia institución para afrontarla.

Considerando lo anterior, el Plan Estratégico Institucional de la Superintendencia de Bancos, en tanto modelo de gestión integral que anticipa el curso de sus acciones y el empleo de sus recursos hacia el cumplimiento efectivo de su misión, se fundamenta en los siguientes Objetivos Estratégicos, a saber:

1. Salvaguardar la estabilidad, solvencia y eficiencia de las EIF y cambiaria, mediante la implementación de una efectiva política de supervisión;
2. Fortalecer y desarrollar los mecanismos de defensa de los usuarios del sistema financiero, para contribuir a la protección de sus derechos;
3. Fortalecer a la Superintendencia de Bancos ante sus públicos, con el propósito de posicionar ante ellos una imagen de fortaleza y credibilidad, coherente con sus valores y confiable en sus acciones, y
4. Fortalecer la gestión institucional mediante la implementación de un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional, con miras a mejorar la productividad institucional, la calidad del servicio y del empleo.

El ejercicio de planificación que ha implicado la formulación del Plan Estratégico que nos permitimos presentar, ha sido posible gracias a la integración activa de los Directores de Departamentos y Encargados de Oficinas y a la participación del personal técnico y administrativo de todas las unidades funcionales de esta Superintendencia. A todos ellos nuestro más alto reconocimiento.

**Rafael Camilo**  
**Superintendente**

### III. ANTECEDENTES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

Los primeros indicios de regulación bancaria en República Dominicana aparecen con el surgimiento del Banco Nacional de Santo Domingo, S. A. en el año 1869.

En 1909, el Estado Dominicano promulga la primera **Ley General de Bancos**, donde se establecen regulaciones específicas para Bancos Hipotecarios, Emisores y Refaccionarios y surgen instituciones de crédito con las características de bancos comerciales, bajo la supervisión y control de la Secretaría de Estado de Hacienda y Comercio, denominada hoy Ministerio de Hacienda, la cual disponía de interventores nombrados por el Poder Ejecutivo en cada banco para ejercer su control.

El año 1947 marcó la transformación del sistema financiero dominicano; se crea la Unidad Monetaria Dominicana, el Banco Central y la Superintendencia de Bancos, esta última bajo la Ley No. 1528 del 9 de octubre del 1947, ley que crea los cimientos para la supervisión y regulación del Sistema Financiero Dominicano.

El economista Virgilio Álvarez Sánchez, va a ser el primero en ocupar el cargo de Superintendente de Bancos, posición que ocupará durante dos años. En principio, la tarea de supervisión que desempeñaba esta entidad era bien simple considerando lo limitado de las operaciones comerciales de esa época y su función principal consistía en la autorización de nuevas oficinas.

La Ley No. 1528 que dio origen a la Superintendencia de Bancos va a ser modificada y sustituida por la Ley 708, Ley General de Bancos, del 14 de abril del 1965, donde se pone a cargo de esta entidad la aplicación y administración del régimen legal de los bancos, bajo la dependencia de la Secretaría de Estado de Finanzas, hoy Ministerio de Hacienda.

El 3 de febrero del 1967, mediante decreto del poder ejecutivo se dictó el Reglamento No. 934 “Reglamento Interior de la Superintendencia de Bancos”, en cuyo contenido se establecieron las funciones del Superintendente de Bancos y la Organización General de la Superintendencia de Bancos, así como la Estructura Organizativa formal.

Con la creación de la Ley No. 183–02 Monetaria y Financiera, se le da a la Superintendencia de Bancos el marco jurídico de actuación que tiene en la actualidad, otorgándole la responsabilidad de supervisar, con plena autonomía, a las instituciones de intermediación financiera, con el propósito de proteger los fondos de los ahorrantes y los derechos de los usuarios de los

servicios financieros. Asimismo, con la promulgación de esta ley, el Superintendente de Bancos se incorpora como miembro ex officio de la Junta Monetaria.

Debido al vertiginoso crecimiento experimentado por el **Sistema Financiero**, tanto en el aspecto institucional como en el operativo, la Superintendencia de Bancos se ha visto en la necesidad de adecuar su estructura en múltiples ocasiones para asimilar dichos cambios, enmarándose además, en una profunda transformación de su marco regulatorio y de supervisión, pasando de un modelo de cumplimiento a un modelo de supervisión consolidado basado en riesgos.

De acuerdo al **Artículo 19 de la Ley No. 183-02, Monetaria y Financiera, la Superintendencia de Bancos** tiene por función: “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; requerir la constitución de provisiones para cubrir riesgos; exigir la regularización de los incumplimientos a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes; e imponer las correspondientes sanciones, a excepción de las que aplique el Banco Central en virtud de la presente Ley.

También le corresponde proponer las autorizaciones o revocaciones de entidades financieras que deba evaluar la Junta Monetaria. Sin perjuicio de su potestad de dictar Instructivos y de la iniciativa reglamentaria de la Junta Monetaria, la Superintendencia de Bancos puede proponer a dicho Organismo los proyectos de Reglamentos en las materias propias de su ámbito de competencia.

La Superintendencia de Bancos tiene potestad reglamentaria interna de carácter auto-organizativo con aprobación de la Junta Monetaria, así como potestad reglamentaria subordinada para desarrollar, a través de Instructivos, lo dispuesto en los Reglamentos relativos a las materias propias de su competencia.

## **CONTEXTUALIZACION**

### **3.1 Análisis del Sistema Financiero Nacional.**

Durante el año 2012, el desempeño de la economía dominicana estuvo condicionado por las debilidades del entorno internacional, así como por la moderación de la demanda interna, bajas presiones inflacionarias, desaceleración del ritmo de crecimiento del crédito privado y deterioro de las cuentas fiscales. Bajo este escenario, el Producto Interno Bruto (PIB) Real continuó creciendo por debajo de su capacidad potencial, registrando un crecimiento de 4.0% en el año 2012, de acuerdo a los resultados estadísticos preliminares del Banco Central. Asimismo, se observó que la inflación, medida por la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue de 3.9% en el 2012, nivel inferior al rango meta de 5.5%+/-1.0% estipulado en el Programa Monetario del Banco Central bajo Metas de Inflación del año 2012.

En el ámbito de la política económica, la Autoridad Monetaria y Financiera adoptó diversas medidas de flexibilización monetaria, con la finalidad de inducir una disminución de las tasas de interés, en aras de promover una mayor canalización del crédito hacia los sectores productivos. En este sentido, el Banco Central redujo la Tasa de Interés de Política Monetaria (Overnight) de 6.75% a 5.0% anual durante el periodo abril-agosto de 2012 y la Tasa de Interés Lombarda de 9.0% a 7.0% anual durante el periodo mayo-agosto del mismo año. Como resultado, las tasas de interés del Sistema Financiero disminuyeron gradualmente; en particular, se observó que la tasa de interés activa para préstamos comerciales pasó de 16.86% en diciembre de 2011 a un 11.78% en diciembre de 2012; la tasa de interés para préstamos de consumo disminuyó de 21.16% a 18.30%; y la tasa de referencia para créditos hipotecarios se redujo de 15.04% a 12.18%, conforme al mecanismo de transmisión de la política monetaria, lo que contribuyó a revertir la tendencia de desaceleración del ritmo de crecimiento del crédito destinado al sector privado.

Bajo este contexto, el Sistema Financiero Dominicano finalizó el año 2012 con un desempeño favorable, inducido por la dinámica positiva de las principales variables e indicadores financieros, que reflejó una reversión de la tendencia de desaceleración observada durante el primer semestre del año pasado. La dinámica de crecimiento del sistema durante el segundo semestre del año 2012, evidencia las mejoras relativas en las condiciones de mercado como resultado del ajuste de las expectativas de los agentes económicos posterior al proceso electoral, así como del impacto de las medidas de política adoptadas por las Autoridad Monetaria en materia de tasas de interés.

A diciembre del año 2012, los activos totales del Sistema Financiero ascendieron a RD\$970,913.5 millones, registrando un incremento de RD\$80,690.8 millones, con relación a su nivel en diciembre de 2011, equivalente a una tasa de crecimiento anual de 9.1%. Cabe señalar que la dinámica de crecimiento de los activos del sistema fue superior durante el segundo semestre del 2012, periodo en el cual registró un aumento de 7.2%, equivalente a RD\$65,496.1 millones en valor absoluto.

La cartera de crédito total del Sistema Financiero alcanzó un nivel de RD\$560,093.9 millones en diciembre de 2012, registrando un aumento de RD\$60,769.6 millones, con respecto al cierre del año 2011, equivalente a una tasa de crecimiento anual 12.2%, que resultó superior a la tasa acumulada durante el año 2011 (10.9%). En particular, se observó que durante el segundo semestre del 2012, la cartera de crédito del sistema creció a una tasa de 10.4%, significativamente superior al 1.6% registrado durante el primer semestre del año, lo que refleja el impacto esperado de la disminución de las tasas de interés del Sistema Financiero, inducida por las medidas de política monetaria implementadas, así como del ajuste de las expectativas post electorales.

El análisis de la cartera de crédito por destino muestra que, si bien es cierto que en el periodo enero-septiembre de 2012 la dinámica de crecimiento del crédito se sustentó en el incremento de los préstamos destinados al sector público (107.0%), durante el cuarto trimestre el mayor dinamismo se observó en el cartera de crédito privado, la cual registró un incremento de RD\$28,077.2 millones, equivalente a una tasa de crecimiento trimestral de 6.0%, que refleja una reactivación de la demanda de créditos de los sectores productivos y la dinámica positiva de los préstamos de consumo e hipotecarios. Contrario al comportamiento observado durante los primeros meses del 2012, el crédito destinado al sector público se contrajo en -3.5% en el último trimestre, equivalente a una disminución de RD\$2,363.0 millones en valor absoluto.

La cartera de crédito comercial privada, que concentra los préstamos destinados a los sectores productivos, ascendió a RD\$270,600.4 millones en diciembre de 2012, registrando un incremento de RD\$6,808.4 millones, con respecto a diciembre de 2011, equivalente a una tasa de crecimiento anual de 2.6%. El análisis de las informaciones por destino económico muestra que la dinámica de crecimiento del crédito privado fue superior en los sectores y actividades de servicios.

La cartera de crédito de consumo ascendió a RD\$125,073.0 millones en diciembre de 2012, registrando un crecimiento absoluto de RD\$13,327.0 millones, con respecto a su nivel en el 2011, equivalente a una variación porcentual anual de 11.9%, que se explica fundamentalmente por el incremento de los préstamos personales (13.1%) y resulta consistente con la tendencia de las tasas de interés.

La cartera de crédito hipotecario, que agrupa los préstamos destinados para la adquisición y remodelación de viviendas, alcanzó un nivel de RD\$98,495.0 millones al cierre del año 2012, registrando un incremento absoluto de RD\$7,701.8 millones con relación a su nivel al cierre de 2011, equivalente a una tasa de crecimiento anual de 8.5%, evolución que es consistente con la desaceleración del ritmo de crecimiento del sector Construcción.

Por tipo de moneda, el análisis de las informaciones muestra que comparado con diciembre de 2011, la cartera de crédito en moneda extranjera aumentó en US\$668.1 millones (RD\$30,727.1 millones), equivalente a una tasa de

crecimiento de 28.4%, por lo que su participación en el portafolio de crédito total aumentó de 18.3% en 2011 a 21.8% en 2012. Asimismo, se observó que la cartera de crédito en moneda nacional aumentó en RD\$30,042.5 millones, equivalente a una tasa de crecimiento de 7.4% anual.

Las captaciones, que representan la principal fuente de recursos para las actividades de intermediación financiera, alcanzaron un nivel de RD\$787,316.3 millones en diciembre de 2012, registrando un aumento de RD\$67,586.0 millones, con relación a diciembre del año 2011, equivalente a una tasa de crecimiento anual de 9.4%. Esta variación se explica fundamentalmente por el aumento de los recursos captados vía obligaciones con el público (8.8%) y de los depósitos de instituciones financieras del país y del exterior (66.4%), lo cual refleja la confianza del público en el buen desempeño, solidez y estabilidad del Sistema Financiero Dominicano.

En cuanto a la rentabilidad, al cierre del año 2012, las utilidades antes de impuestos sobre la renta del Sistema Financiero ascendieron a RD\$20,315.2 millones, registrando un incremento de RD\$1,285.7 millones, con relación al nivel acumulado en el año 2011, equivalente a una tasa de crecimiento anual de 6.8%. Por grupos de entidades, se observó que durante el año 2012, los Bancos Múltiples acumularon ganancias por un monto de RD\$16,985.1 millones, que comparado con diciembre de 2011, representa un incremento de RD\$1,226.2 millones, equivalente a una variación anual de 7.8%; las Asociaciones de Ahorros y Préstamos acumularon utilidades por RD\$2,234.9 millones, registrando un crecimiento de RD\$147.0 millones, equivalente a 7.0%; los Bancos de Ahorro y Crédito registraron ganancias por RD\$1,056.3 millones, presentando un aumento de RD\$104.0 millones, que representa una variación porcentual anual de 10.9%; las Corporaciones de Crédito acumularon utilidades por RD\$15.0 millones, contrario al resultado negativo de -RD\$2.2 millones registrado al cierre del año 2011; y el Banco Nacional de Fomento de la Vivienda y la Producción (BNVF) acumuló ganancias por un monto de RD\$23.9 millones, significativamente inferior al acumulado en el año 2011 (RD\$232.5 millones).

A nivel de la capitalización, el patrimonio neto del Sistema Financiero ascendió a RD\$114,762.3 millones en diciembre de 2012, acumulando un incremento de RD\$10,797.7 millones, comparado con su nivel al cierre del 2011, equivalente a una tasa de crecimiento anual de 10.4%. La expansión de la base patrimonial del sistema se sustenta en el incremento del capital pagado (9.2%), de las reservas patrimoniales (9.9%) y de los resultados acumulados de ejercicios anteriores (26.9%), lo cual refleja la capacidad de absorción de posibles pérdidas inesperadas del Sistema Financiero Dominicano.

Los indicadores microprudenciales se mantienen estables y en niveles adecuados, ratificando la solidez del Sistema Financiero Dominicano. En este sentido, las informaciones preliminares muestran que el Índice de Solvencia del sistema se situó en 18.18% al cierre del año 2012, nivel superior en 8.18 puntos porcentuales al mínimo de 10.0% establecido en la Ley Monetaria y Financiera No. 183-02. En ese sentido, se observó que la solvencia de los Bancos

Múltiples aumentó de 14.53% en diciembre de 2011 a 15.70% en diciembre de 2012, que denota la fortaleza patrimonial de las entidades del sistema para absorber riesgos no previstos.

Asimismo, durante el año 2012 se observó una mejora del nivel de eficiencia del Sistema Financiero; el indicador Costos/Ingresos disminuyó de 71.98% en diciembre de 2011 a 69.69% en diciembre de 2012, nivel calificado como regular de acuerdo a los estándares internacionales.

En lo referente a los riesgos, la Superintendencia de Bancos continuó realizando un monitoreo oportuno de los niveles de exposición del Sistema Financiero, de acuerdo a lo establecido en la Ley Monetaria y Financiera 183-02 y en los Reglamentos vigentes. En este sentido, se observó lo siguiente:

*Riesgo de Crédito:* continúa siendo el de mayor impacto en el Sistema Financiero Dominicano. A diciembre de 2012, la cartera de crédito vencida del Sistema Financiero alcanzó un nivel de RD\$18,905.2 millones, registrando un incremento de RD\$4,597.0 millones con relación a diciembre de 2011, equivalente a una tasa de crecimiento anual de 32.1%. Como resultado, el indicador de morosidad aumentó de 2.9% a 3.4% durante el periodo de referencia; no obstante, el índice de provisiones se ubicó en 105.9%, indicando que las provisiones constituidas son suficientes para cubrir el total de créditos vencidos.

En lo referente a la clasificación de riesgo de la cartera de crédito, las informaciones preliminares del cierre del año 2012 muestran que el 68.4% de los créditos del Sistema Financiero estaban clasificados en "A"; 12.6% en "B"; 8.9% en "C"; 6.4% en "D" y 3.6% en "E". Estas informaciones no presentan cambios significativos con respecto a diciembre de 2011, denotando que la desaceleración de la actividad económica no ha tenido un impacto significativo en la clasificación de riesgo de los créditos del Sistema Financiero.

A nivel de las operaciones de tesorería, las inversiones registradas en el Sistema Financiero totalizaron RD\$170,379.0 millones en diciembre de 2012, representando el 17.5% del total de activos del sistema. Asimismo se observó que el 89.8% del total de inversiones corresponden a títulos emitidos por el Ministerio de Hacienda y el Banco Central, los cuales tienen rating crediticio "A", lo que evidencia el bajo nivel de exposición a riesgo asumido por las entidades de intermediación financiera.

Con relación al nivel de exposición de los Bancos Múltiples en los mercados financieros internacionales, al cierre del año 2012, los depósitos e inversiones en el exterior ascendieron a US\$778.5 millones, presentando un incremento de US\$247.7 millones, con respecto a su nivel en 2011, equivalente a una tasa de crecimiento anual de 46.7%. Asimismo, los préstamos tomados desde el exterior totalizaron US\$584.8 millones, registrando un aumento de US\$4.0 millones, equivalente a una variación anual de 0.7%. Con relación al total de activos de los bancos múltiples, la participación de los depósitos e inversiones en el exterior aumentó de 2.8% en diciembre de 2011 a 3.9% en diciembre de

2012; mientras que la ponderación de los préstamos tomados desde el exterior presentó una leve disminución, pasando de 3.0% a 2.9% durante el periodo de referencia. Estas informaciones evidencian que los Bancos Múltiples mantienen un reducido nivel de exposición a vulnerabilidades externas.

*Riesgo de Liquidez:* los resultados de las evaluaciones realizadas sitúan este riesgo en un nivel bajo, debido a que el Sistema Financiero mantiene Razones de Liquidez Ajustadas (RLA) superiores a los límites normativos de 80% a 15 y 30 días y de 70% a 60 y 90 días. Durante el año 2012, la Razón de Liquidez Ajustada (RLA) promedió 343.2% para la banda de tiempo de 0-15 días; 319.9% de 0-30 días; 306.3% de 0-60 días; y 321.9% de 0-90 días, superando con holgura los límites establecidos para distintos plazos.

Asimismo, las disponibilidades del Sistema Financiero ascendieron a RD\$184,728.6 millones en diciembre de 2012, registrando un incremento absoluto de RD\$7,778.6 millones, con respecto a diciembre del 2011, equivalente a una tasa de crecimiento anual de 4.4%. Con relación al total de captaciones, los recursos disponibles representaron el 23.46%, lo que evidencia que las entidades de intermediación financiera disponen de recursos suficientes para sustentar la dinamización de la demanda de créditos de la economía. Adicionalmente, se observó que los recursos captados de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) concentran el 7.45% del total de captaciones, lo que refleja el bajo nivel de riesgo asociado a eventuales retiros de estos fondos.

*Riesgo de Mercado:* las evaluaciones realizadas sitúan la exposición a Riesgo de Mercado del Sistema Financiero en un nivel bajo, debido a que mantiene una reducida participación en el índice de solvencia y en los ingresos anualizados antes de impuestos sobre la renta. Durante el periodo enero-noviembre del año 2012, el Valor en Riesgo de Mercado representó, en promedio, 1.66 puntos porcentuales sobre un índice de solvencia promedio de 17.81%; y un promedio de 26.28 puntos porcentuales sobre los ingresos antes de impuesto sobre la renta.

La mayor exposición al riesgo de mercado continúa determinada por el Valor en Riesgo de Tasa de Interés en Moneda Nacional, que representó el 89.3% del VaR total del sistema ascendente a RD\$4,950.5 millones en diciembre de 2012. Comparado con su nivel al cierre del año 2011, este componente aumentó en RD\$541.8 millones, equivalente a una variación de 14.0%, inducida por la disminución de la tasa de interés de referencia que pasó de 7.07% en diciembre de 2011 a 4.13% en noviembre de 2012.

Asimismo, el Valor en Riesgo de Tasa de Interés en Moneda Extranjera aumentó de RD\$164.6 millones en diciembre de 2011 a RD\$300.5 millones en diciembre de 2012, debido al incremento de los activos sensibles a tasas por un monto de RD\$1,827.6 millones, equivalente a una variación de 71.8%, por lo que su ponderación en el VaR total aumentó de 4.0% en a 9.4% durante el periodo de referencia. El Valor en Riesgo de la Tasa de Cambio mantiene una reducida ponderación de 1.1% en el VaR total.

*Riesgo Operacional:* los resultados de los análisis realizados muestran que las entidades de intermediación financiera continúan avanzando en la implementación de metodologías para la gestión de riesgo operacional, consistentes con su tamaño y estructura, siguiendo el proceso de identificación, evaluación, control y monitoreo recomendado para la ejecución de una adecuada gestión de dicho riesgo.

Asimismo, la Superintendencia de Bancos ha estimado el impacto que tendría en el Índice de Solvencia del Sistema Financiero el requerimiento regulatorio de capital por riesgo operacional calculado según el Método Estándar propuesto por Basilea II, que de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 43 de la Tercera Resolución de la Junta Monetaria de fecha 16 de septiembre 2010, será la base sobre la cual este Organismo Supervisor deberá someter a la Junta Monetaria el requerimiento de capital obligatorio para las Entidades de Intermediación Financiera durante el primer cuatrimestre del año 2013.

Los resultados de las estimaciones realizadas muestran que el requerimiento de capital por Riesgo Operacional del Sistema Financiero, determinado en función de los ingresos netos por líneas de negocio de los años 2010, 2011 y proyectados para el 2012, asciende a RD\$10,465.4 millones, impactando el índice de solvencia a nivel individual en un rango de 0.0 y 8.0 puntos porcentuales. A nivel consolidado, el Índice de Solvencia del sistema disminuiría en -2.81 puntos porcentuales, pasando de 18.18% a 15.37% en diciembre de 2012. La Superintendencia de Bancos está evaluando métodos alternativos para el cálculo del requerimiento de capital regulatorio por riesgo operacional, con la finalidad de tomar en consideración el esfuerzo y los avances realizados por las entidades en el proceso de implementación de dicho riesgo.

La Superintendencia de Bancos reitera su compromiso de continuar avanzando en la implementación del Modelo de Supervisión Basada en Riesgos, en el fortalecimiento del marco regulatorio, en el monitoreo continuo de los distintos riesgos a los que están expuestos los intermediarios financieros, así como en la evaluación de las variables e indicadores de desempeño del sistema, en cumplimiento con su misión de asegurar la estabilidad, solvencia y eficiencia del Sistema Financiero Dominicano y de proteger a los usuarios del mismo.

En este sentido, la Superintendencia de Bancos ha iniciado un proceso de fortalecimiento del marco regulatorio y normativo del Sistema Financiero, con la finalidad de mejorar y actualizar el marco de evaluación de los procesos de gestión de riesgos de las entidades de intermediación financiera, acorde con la evolución del entorno macroeconómico y financiero, con las mejoras de la supervisión basada en riesgos y con las sugerencias del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

## **IV. MARCO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL DE LA SB**

### **2.1 Visión:**

Ser una institución de prestigio, reconocida nacional e internacionalmente por la calidad de la supervisión que aplica y la confianza que sus acciones generan en las Entidades de Intermediación Financiera y Cambiaria y los usuarios de sus servicios.

### **2.2 Misión:**

Salvaguardar la estabilidad, solvencia, eficiencia y transparencia del sistema financiero y cambiario, protegiendo a sus usuarios, mediante una supervisión integral y efectiva.

### **2.3 Valores:**

- 1. Integridad:** Asumimos con honestidad, transparencia, responsabilidad, objetividad y equidad los compromisos institucionales.
- 2. Trabajo en Equipo:** Estamos convencidos de que juntos logramos mejor nuestras metas y objetivos comunes.
- 3. Servicio al Usuario:** Satisfacemos las necesidades de nuestros usuarios, apegados siempre a las normas que nos rigen.
- 4. Mejoramiento Continuo:** La excelencia es nuestra meta.
- 5. Solidaridad:** El compromiso con la responsabilidad social y respeto al ambiente es nuestra pasión.

### **2.4 Ejes Estratégicos:**

#### **1. Fortalecimiento de la Supervisión.**

La Superintendencia de Bancos de la República Dominicana inició, en el año 2009, el proceso de implementación del Modelo de Supervisión Basada en Riesgos, adoptando el modelo base del Organismo Supervisor de Canadá (OSFI). Este enfoque que se sustenta en una evaluación más cualitativa del riesgo, complementa el modelo de supervisión tradicional basado en la verificación y cumplimiento de las normativas que se ha venido implementado. Asimismo, se perfila más cercano a la realidad de las entidades supervisadas y persigue evaluar la viabilidad futura de las mismas, con la finalidad de prevenir

y/o contrarrestar eventuales situaciones adversas que podrían poner en riesgo la estabilidad financiera y económica del país.

En este sentido, se ha iniciado el proceso de desarrollo de la metodología de Supervisión Basada en Riesgos (SBR), el cual contempla la elaboración de planes, guías de procedimientos y de supervisión para la utilización de los criterios de evaluación del nuevo enfoque adoptado, así como la definición de tareas puntuales relativas a la implementación del modelo SBR.

Como parte de las estrategias de fortalecimiento de la supervisión, la Superintendencia de Bancos se ha encauzado en un proceso de revisión y reestructuración de los requerimientos de información de las entidades de intermediación financiera, de manera que las informaciones que éstas remiten estén más orientadas a riesgos que a datos de balance, con el objetivo de ampliar el alcance de la medición y evaluación de los niveles de riesgos a los que está expuesto el Sistema Financiero. Con este propósito, las acciones también se han orientado a mejorar los sistemas de información, con la finalidad de contar con bases de datos de calidad que permitan desarrollar indicadores claves que, a su vez, proporcionen una guía para la identificación ex-ante del perfil de riesgos de las entidades supervisadas. Asimismo, se pretende mejorar el intercambio de información con los supervisores locales e internacionales, acorde a las nuevas políticas gubernamentales. Adicionalmente, en las estrategias se contempla el desarrollo de modelos de medición de riesgos, con la finalidad de contar con herramientas de alertas tempranas que permitan detectar con antelación posibles problemas de insolvencia que pudieran poner en riesgo la estabilidad del Sistema Financiero.

De esta manera, la Superintendencia de Bancos da cumplimiento a la encomienda del Presidente Leonel Fernández, en torno a la necesidad de propiciar un cambio en el esquema de supervisión bancaria en el país.

## ***2. Mejorar la protección al usuario***

Con el objetivo de mejorar la protección de los derechos de los usuarios de los servicios financieros, la estrategia clave consiste en fortalecer la imagen del Departamento de Protección al Usuario y de los servicios que éste ofrece.

En este sentido, las acciones se han orientado en dar a conocer la Oficina de Protección al Usuario y sus servicios, de manera que los individuos estén debidamente edificados en torno a los derechos que les corresponden como usuarios de los servicios financieros y en lo referente a los procedimientos para la realización de consultas y reclamaciones. Las tareas que con éste propósito se realizan, toman en cuenta el diseño e implementación de una campaña de educación a los usuarios de los servicios financieros, además de mecanismos para mejorar el tiempo de respuesta en las solicitudes de consultas y reclamaciones.

Adicionalmente, se contempla fortalecer los mecanismos de protección de los derechos de los usuarios, mediante el establecimiento de un sistema de denuncias abierto, la revisión del marco normativo para la protección de los derechos de los usuarios, y la capacitación del personal de la oficina PROUSUARIO, de manera que los usuarios del Sistema Financiero reciban retroalimentación precisa de sus consultas y reclamaciones. Mediante la ejecución efectiva de las estrategias y acciones, así como a través de la difusión oportuna de medidas preventivas, la institución contribuye a la reducción de fraudes perpetrados con productos del Sistema Financiero.

### **3. Reforzar la imagen institucional**

Como parte del proceso de análisis de planeación estratégica que se viene llevando a cabo en la Superintendencia de Bancos, un aspecto que se ha considerado importante para el mejor cumplimiento de la misión y funciones sustantivas como organismo supervisor del Sistema Financiero es el relativo al fortalecimiento de la imagen de la institución.

Una de las estrategias adoptadas en este sentido, parte de un proceso de consolidación de la cultura de transparencia institucional, conforme a la Ley 200-04. Para esto, se ha precisado divulgar oportunamente las informaciones financieras y de riesgos que contribuyan a fortalecer la transparencia del sistema financiero dominicano, manteniendo también actualizadas las estadísticas mensuales relativas a la medición de riesgos de las entidades de intermediación financiera y a nivel consolidado.

Asimismo, se contempla mejorar en el flujo de las informaciones internas, a través del mejoramiento de la intranet de la Superintendencia de Bancos, de los procesos de consulta de informaciones, mediante la creación y difusión del Manual de Identidad Institucional, así como la implementación de un plan de homogeneización de la imagen institucional, con el propósito de estandarizar el uso de los símbolos institucionales.

A nivel externo, las estrategias consideran el uso de herramientas de comunicación social en campañas de difusión de la gestión institucional. En ese sentido, se destaca el diseño de una Campaña de Reforzamiento de la Imagen Institucional, que proporcione orientación en torno a los derechos y deberes de los usuarios de los servicios financieros, y que permita ampliar la proyección cultural y la imagen externa de la Superintendencia de Bancos en sectores educativos, sociales y comunitarios.

### **4. Fortalecimiento Institucional**

En lo referente al fortalecimiento de la capacidad operativa, la creación de un sistema de información para planeación y evaluación del Plan Estratégico constituye un eje central para el desarrollo del mismo, en la medida en que la administración por resultados con indicadores de gestión permite asegurar la implementación de la estrategia institucional. Asimismo, se destaca la creación

de un sistema integrado de información, donde se incluye la gestión de procesos y de los documentos de carácter oficial que ingresan y salen de la institución, así como de aquellos que se generan internamente.

Adicionalmente, las acciones contemplan el desarrollo de una política institucional de participación de áreas múltiples en proyectos tecnológicos, que se implementará a partir de la creación de equipos multidisciplinarios con capacidad de definir objetivamente las necesidades de proyecto. En este sentido, y para continuar con la consolidación del Sistema Financiero, es necesario que la institución proporcione servicios informáticos con tecnología de punta, para lo cual se contempla la ampliación y optimización de la infraestructura y equipos tecnológicos, de manera que el personal pueda desarrollar sus tareas eficientemente.

## **2.5 Objetivos Estratégicos:**

1. Salvaguardar la estabilidad, solvencia y eficiencia de las EIF y cambiaria, mediante la implementación de una efectiva política de supervisión;
2. Fortalecer y desarrollar los mecanismos de defensa de los usuarios del sistema financiero, para contribuir a la protección de sus derechos;
3. Fortalecer a la Superintendencia de Bancos ante sus públicos, con el propósito de posicionar ante ellos una imagen de fortaleza y credibilidad, coherente con sus valores y confiable en sus acciones, y
4. Fortalecer la gestión institucional mediante la implementación de un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional, con miras a mejorar la productividad institucional, la calidad del servicio y del empleo.



**TABLA O MATRIZ DE ALINEAMIENTO ESTRATEGICO**

VISIÓN AL 2014	EJES ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS
<p><i>Ser una institución de prestigio, reconocida nacional e internacionalmente por la calidad de la supervisión que aplica y la confianza que sus acciones generan en las Entidades de Intermediación Financiera y Cambiarias y los usuarios de sus servicios.</i></p>	<p><b>1. FORTALECIMIENTO DE LA SUPERVISIÓN.</b></p>	<p><b>1. Preservar la estabilidad, solvencia y eficiencia de las EIF y cambiarias, mediante la implementación de una efectiva supervisión.</b></p>	<p><b>1.1 Implementación de la Supervisión Basada en Riesgo.</b></p>	<p>1.1.1 Evaluadas y Calificadas todas las entidades de intermediación financiera en función de su Perfil de Riesgo.</p>
			<p>1.1.2 Mejorada la calidad y oportunidad de las informaciones recibidas de las EIFC.</p>	
			<p>1.1.3 Evaluada la calidad de las auditorías externas de las EIFC.</p>	
			<p><b>1.2 Fortalecer el proceso de supervisión consolidada nacional y transfronteriza.</b></p>	<p>1.2.1 Evaluadas en base consolidada todas las entidades que conforman un grupo sujeto a consolidación.</p>
			<p><b>1.3 Fortalecer los mecanismos de regularización y disolución de EIFC</b></p>	<p>1.3.1 Sometidas a Planes de Fortalecimiento y Regularización todas las EIF que cumplan con las causales.</p>
			<p>1.3.2 Concluidos los procesos de disolución voluntaria o forzosa de las EIF y cancelación de registro de Entidades Cambiarias.</p>	
			<p><b>1.4 Fortalecidos los mecanismos de soporte a la supervisión.</b></p>	<p>1.4.1 Atendidas todas las solicitudes de consultas sobre interpretación a normativas y apertura de nuevas cuentas en el Manual de Contabilidad para Instituciones Financieras.</p>
			<p>1.4.2 Reducidos los tiempos de respuesta a las solicitudes de consultas sobre interpretación a normativas y apertura de nuevas cuentas en el Manual de Contabilidad para Instituciones Financieras.</p>	
			<p>1.4.3 Estandarizado el registro de las transacciones contables realizadas por las Entidades de Intermediación financiera y cambiarias en base a las mejores prácticas internacionales y la homogeneización con la región de Centroamérica, Panamá y RD.</p>	
			<p>1.4.4 Sancionados los incumplimientos a las normativas vigentes por parte de las EIF y Cambiarias.</p>	

			1.4.5 Fortalecida la vigilancia a las EIFC's en materia de PLA/ FT .
		<b>1.5 Eficientizar el uso de la información recibida de las EIF y cambiarias.</b>	<p><b>1.5.1</b> Implementado un sistema de monitoreo y alertas tempranas de los riesgos y variables micro y macroeconómicas que afectan el desempeño del sistema financiero.</p> <p><b>1.5.2</b> Mejoradas la calidad y oportunidad de las informaciones recibidas de EIFC.</p>
<b>2. PROTECCION AL USUARIO.</b>	2. Fortalecer y desarrollar los mecanismos de defensa de los usuarios del sistema financiero para contribuir a la de Protección de sus derechos.	<b>2.1 Programa de educación a usuarios.</b>	2.1.1 Informados los Usuarios en relación a los servicios financieros, derechos y obligaciones.
		<b>2.2 Fortalecer los mecanismos de Protección servicio y atención de los Usuario.</b>	2.2.1 Mejorado el tiempo de respuesta a los usuarios en la solicitud de consultas y reclamaciones.
			2.2.2 Ampliada la cobertura de los servicios de recepción de las denuncias, quejas y reclamaciones para todos los usuarios.
			2.2.3 Mejorado los mecanismos de Protección al Usuario
<b>3. IMAGEN INSTITUCIONAL.</b>	3. Fortalecer la imagen de la Superintendencia de Bancos en sus públicos, con el propósito de posicionar una imagen de fortaleza y credibilidad, coherente con sus valores y mejorar la confiabilidad de sus acciones.	<b>3.1 Optimización de los medios de comunicación internos.</b>	3.1.1 Valorados los servicios que ofrece la SB por parte de los usuarios del sistema financiero.
			3.1.2 Valorados positivamente los servicios que ofrece la SB por parte de las EIFC
			3.1.3 Fortalecidos los mecanismos de transparencia institucional.
			3.1.4 Fortalecida la posición internacional de la SB.

	<b>4. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>	<b>4. Fortalecer la gestión institucional, mediante la implementación de un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional, para contribuir con la productividad institucional, la calidad del servicio y el empleo.</b>	<b>4.1 Fortalecimiento de los aspectos normativos institucionales.</b>	4.1.1 Fortalecido el Sistema de Planificación, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico.
				4.1.2 Diseñados y Revisadas las Normas Institucionales.
			<b>4.2 Fortalecer y mejorar la calidad de los servicios operativos</b>	4.2.1 Satisfechos los clientes con los servicios legales.
				4.2.2 Mejoradas las condiciones físicas laborables de la SB
				4.2.3 Fortalecido el sistema de Control Interno
			<b>4.3 Optimizada la infraestructura tecnológica.</b>	4.3.1 Integradas (en cuanto a flujo y formato) las informaciones requeridas a las Entidades de Intermediación Financiera y Cambiaria (EIFC) por parte de la Autoridad Monetaria y Financiera (Banco Central de la República Dominicana -BCRD- y de la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana -SB-).
				4.3.2 Optimizada la Infraestructura Tecnológica a nivel de Hardware
				4.3.3 Optimizada la Infraestructura Tecnológica a nivel de Software
			<b>4.4 Fortalecida la Gestión Administrativa-Financiera de la SB</b>	4.4.1 Optimizados los Procesos de las áreas Administrativa y Financiera
				4.4.2 Gestionados los recursos financieros provenientes de organismos internacionales
			<b>4.5 Fortalecimiento y desarrollo de la gestión humana de la SB.</b>	4.5.1 Mejorado el desempeño del Personal
				4.5.2 Automatizado de los subsistemas de Gestión Humana.

				4.5.3 Motivado e integrado el personal .con las Actividades de recreación.
				4.5.4 Fortalecida las labores administrativas de la gestión humana.
				4.5.5 Fortalecido el programa de pensionados

**TABLA O MATRIZ DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS**

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO I**

**Preservar la estabilidad, solvencia y eficiencia de las EIF y cambiaria, mediante la implementación de una efectiva supervisión.**

Eje Estratégico: Fortalecimiento de la Supervisión.											
Objetivo Estratégico (1): Preservar la estabilidad, solvencia y eficiencia de las EIF y cambiaria, mediante la implementación de una efectiva supervisión.											
1	2	3	4	5	6	7	8			9	10
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma			Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos
							Años				
							2012	2013	2014		
1.1 Implementación de la SBR.	1.1.1 Evaluadas y Calificadas todas las entidades de intermediación financiera en función de su Perfil de Riesgo.	1.1.1.1 Número de EIF calificadas en diciembre de 2012.	73 entidades financieras al 2012.	Calificaciones realizadas al perfil de riesgo de las EIF.	Departamentos de Supervisión I y II.	GMI, Normas, Registro y Autorizaciones. Oficina Regional Norte.				Elaborar las normas, procedimientos, guías. Implementar un sistema de monitoreo de las variables de desempeño del SF.	
	1.1.3 Evaluada la calidad de las auditorías externas de las EIFC.	1.1.3.1 Porcentaje de informes de auditorías externas que cumplen con las Normas Internacionales de Auditoría y las normas establecidas por la Autoridad Monetaria y Financiera.	Definir línea base.	Informes de Auditores Externos	Departamento de Normas.	Departamentos de Supervisión I y II.					

		1.1.3.2 Porcentaje de firmas de Auditores Externos registradas en la SB y que cumplen con la normativa para auditar EIFC.(Reglamento de Auditores Externos).	100% de las firmas registradas al 2012.	Registro de Auditores Externos.	Departamento de Normas.							
<b>1.2 Fortalecer el proceso de supervisión consolidada nacional y transfronteriza.</b>	<b>1.2.1 Evaluadas en base consolidada todas las entidades que conforman un grupo sujeto a consolidación.</b>	1.2.1.1 Porcentaje de entidades sujetas a consolidación evaluadas.	3 grupos financieros conformados como tal y 10 grupos de hecho.	Informes de Evaluación de grupos sujetos a consolidación.	Departamentos de Supervisión I y II.	GMI, Normas, Gestión de Riesgos y Estudios y Registro y Autorizaciones.	0	3	13	Aprobación Ley de Grupo Financiero-Económico. Operacionalización de los MOU con supervisores locales y extranjeros.	Que exista voluntad política.	
<b>1.3 Fortalecer los mecanismos de regularización y disolución de EIFC</b>	<b>1.3.1 Sometidas a Planes de Fortalecimiento y Regularización todas las EIF que cumplan con las causales.</b>	1.3.1.1 Porcentaje de EIF con causales sometidas a planes de fortalecimiento.	100% de las EIF con causales.	Plan de Fortalecimiento.	Supervisión I y II.	Registro y Autorizaciones, Normas.		50%	100%	Elaborar Instructivo de Regularización.		
		1.3.1.2 Porcentaje de EIF con causales sometidas a planes de regularización.	100% de las EIF con causales.	Plan de Regularización.	Supervisión I y II.	Registro y Autorizaciones.		50%	100%			

	<b>1.3.2 Concluidos los procesos de disolución voluntaria o forzosa de las EIF y cancelación de registro de Entidades Cambiarias.</b>	1.3.2.1 Porcentaje de EIF en procesos de disolución y entidades cambiarias con licencias canceladas.	100% de las EIF y Cambiarias en proceso de disolución.	Resolución de JM cancelado el registro de las EIF y Cambiarias.	IFIL	Registro y Autorizaciones, Oficina Regional Norte.		50%	100%		
<b>1.4 Fortalecidos los mecanismos de soporte a la supervisión.</b>	<b>1.4.1 Atendidas todas las solicitudes de consultas sobre interpretación a normativas y apertura de nuevas cuentas en el Manual de Contabilidad para Instituciones Financieras.</b>	1.4.1.1 % de reducción de tiempo de respuestas a los servicios demandados (*)	Desglosar por producto, definiendo línea base	Encuestas de medición de tiempo de respuestas y el tiempo hora-hombre trabajos asignados y terminados.	Registros y Autorizaciones	Normas, Jurídica, Tecnología y Operaciones, Supervisión	70		100	Mejoras de los procesos de respuesta y seguimiento y mejora de la coordinación interdepartamental.	
		1.4.1.2 Porcentaje de tiempo de respuesta para el servicio de Registro de Entidades	Reducir en 25% el tiempo de respuesta	Encuestas de medición de tiempo de respuestas y el tiempo hora-hombre trabajos asignados y terminados.	Registros y Autorizaciones						
	<b>1.4.2 Reducidos los tiempos de respuesta a las solicitudes de consultas sobre interpretación a normativas y apertura de</b>	1.4.2.1 Porcentaje de reducción en el tiempo de respuesta a las consultas sobre interpretaciones de normativas.	Reducir en 25% el tiempo de respuesta. Definir línea base.	Portal Interactivo.	Departamento de Normas.						

nuevas cuentas en el manual de Contabilidad para Instituciones Financieras.	1.4.2.2 Porcentaje de reducción en el tiempo de respuesta a las solicitudes de apertura de cuentas en el Manual de Contabilidad.	Reducir en 25% el tiempo de respuesta. Definir línea base.	Circulares aprobatorias de apertura de cuentas.	Departamento de Normas.	Departamento s Gestión de Riesgos y Tecnología.					
1.4.3 Estandarizado el registro de las transacciones contables realizadas por las Entidades de Intermediación	1.4.3.1 Porcentaje de NIIF adoptadas.	75% de las NIIF adoptadas. Definir línea base (cuantas aplican para EIFC y cuantas vamos adoptar)	Manual de Contabilidad para Instituciones Financieras.	Departamento de Normas.	Departamento s de Supervisión I y II, Gestión de Riesgos, Tecnología.					
y cambiarias en base a las mejores prácticas internacionales y la homogeneización con la región de Centroamérica, Panamá y RD.	1.4.3.2 Porcentaje de capítulos desarrollados del Manual Homogeneizado de Cuentas.	100% de los capítulos del Manual de Cuentas homogeneizado o.	Manual de Cuentas Homogeneizado o para bancos y demás entidades financieras de los países miembros del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, Seguros y Otras	Departamento de Normas.	Supervisión I y II, Gestión de Riesgos y Estudios, Comité de Homogeneización de Estados Financieros del CCSBSO.	50%	100%			

			Instituciones.							
<b>1.4.4 Sancionados los incumplimientos a las normativas vigentes por parte de las EIF y Cambiarias.</b>	1.4.4.1 Cantidad de sanciones aplicadas a las EIF y Cambiarias.	100% de los incumplimientos identificados por los departamentos técnicos y Administrativo.	Sanciones aplicadas.	Departamento de Sanciones.	Departamentos de Supervisión I y II, Gestión de Riesgos, Legal, Registro y Autorizaciones, Administrativo y Financiero.		50%	100%		
<b>1.4.5 Fortalecida la vigilancia a las EIFCs en materia de PLA/FT.</b>	1.4.5.1 Porcentaje de EIFC que cumplen con la normativa de Prevención de Lavado de Activos.	100% EIFC que se verifica el cumplimiento de la normativa en materia PLA/FT.	Informes de Seguimiento.	Departamentos de Supervisión I y II.	Oficina de Prevención de Lavado de Activos, Oficina Regional Norte.		50%	100%	Emisión de circulares, manuales, normativas de PLA/FT.	

1.5 Eficientizar el uso de la información recibida de las EIF y cambiarias.	1.5.1 Implementado un sistema de monitoreo y alertas tempranas de los riesgos y variables micro y macroeconómicas que afectan el desempeño del sistema financiero.	Número de nuevos estudios publicados en el portal web relacionados al desempeño del sistema financiero. (Desarrollo de una línea de investigación).	4 estudios publicados para 2011 y 2 para el 2012	Estudios publicados	Departamento de Gestión de Riesgos y Estudios			4	6		
		Número de informes de riesgos y estudios realizados de apoyo a la SBR (monitoreos, stress testing, informes de Evaluación y Seguimiento)	132 informes para el 2011 y 158 para el 2012.	Informes elaborados	Departamento de Gestión de Riesgos y Estudios			132	290		
		Número de metodologías de riesgos evaluadas que aplican las EIF. (Backtesting)	Evaluar las metodologías de las 18 principales EIF del sistema financiero, incluyendo los 15 bancos múltiples y las asociaciones APAP, ALNAP y ACAP.	Informes elaborados	Departamento de Gestión de Riesgos y Estudios	Supervisión I y II.	0	8	18		

	Número de modelos y herramientas predictivas de medición de riesgo de crédito, liquidez, mercado y operacional.	Un Modelo implementados al 2012 de probabilidad de perdidas esperadas e inesperadas.	Modelos implementados	Departamento de Gestión de Riesgos y Estudios	Tecnología y Operaciones.			1	Contratación de Consultor de Caltec Scoring Technologics.	
<b>1.5.2 Mejoras la calidad y oportunidad de las informaciones recibidas de EIFC.</b>	Número de nuevos requerimientos de informaciones de riesgos implementados para el apoyo de la SBR.	10 nuevos requerimientos de información y/o modificaciones de requerimientos actuales implementados .	Manual de Requerimientos de Información modificado.	Departamento de Gestión de Riesgos y Estudios	Tecnología y Operaciones, Normas.		5	10		Que se aprueben las modificaciones a los instructivos de Riesgo de Liquidez y Mercado.
	Número de nuevos reportes de información de apoyo a la SBR elaborados.	Implementación de 20 cubos de COGNOS. Implementación en SF de la ficha electrónica de evaluación de mayores deudores, apelaciones, grupos de riesgos e inversiones.	Cubos de GOGNOS, reportes de herramienta de Supervisión Financiera.	Departamento de Gestión de Riesgos y Estudios	Supervisión I y II, GMI, Normas, Tecnología y Operaciones.		5	21	Implementación de los cubos en la versión 8.0 de COGNOS. Modificación de la herramienta de Supervisión Financiera.	

<p>Cantidad de evaluaciones realizadas para evaluar la calidad y consistencia de la información reportada por las EIFC en base a la selección de una muestra aleatoria del 1 al 5% de todos los reportes remitidos por una EIF, durante las visitas de campo.</p>	<p>Evaluar la calidad de la información reportada por los 10 BM, 10 BAC, 5 AAP, 10 Corp. y 30 Agentes de Cambio.</p>	<p>Informes elaborados</p>	<p>Departamento de Gestión de Riesgos y Estudios</p>	<p>Supervisión I y II.</p>		<p>30</p>	<p>65</p>		
<p>Número de nuevos reportes estadísticos de información publicados en el portal web.</p>	<p>Reportes de Informaciones sobre los agentes de cambio. Información de remesas. Informaciones sobre riesgos de liquidez, mercado y operacional. Informaciones sobre tasas de interés de tarjeta de crédito.</p>	<p>Estadísticas publicadas en el Portal Web.</p>	<p>Departamento de Gestión de Riesgos y Estudios</p>	<p>Departamento de Tecnología y Operaciones.</p>		<p>3</p>	<p>6</p>		

**OBJETIVO ESTRATÉGICO II**

**Fortalecer y desarrollar los mecanismos de defensa de los usuarios del sistema financiero para contribuir a la de Protección de sus derechos.**

<b>Eje Estratégico:</b> Protección al Usuario											
<b>Objetivo Estratégico (2):</b> Fortalecer y desarrollar los mecanismos de defensa de los usuarios del sistema financiero para contribuir a la de Protección de sus derechos.											
1	2	3	4	5	6	7	8			9	10
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma			Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos
							Años				
							2012	2013	2014		
2.1 Programa de educación a usuarios.	2.1.1 Informados los Usuarios en relación a los servicios financieros, derechos y obligaciones.	2.1.1.1 Porcentajes de usuarios que conoce sus derechos al 2012.	Para el 2012, el 50% de los usuarios que usan los servicios conocen sus derechos	Informe de estudio de medición de nivel conocimiento	Dpto. Prousaio	Dpto. Advo. Financiero, Comunicaciones Tecnología, Oficina Regional Norte.	10%	20%	50%	Contratación de firma encuestadora	Disponibilidad de recursos
	2.2 Fortalecer los mecanismos de Protección servicio y atención de los Usuario.	2.2.1 Mejorado el tiempo de respuesta a los usuarios en la solicitud de consultas y reclamaciones.	2.2.2.1 Porcentaje de reducción en el tiempo de respuesta.	Para el 2012, disminuir en un 75% el tiempo de entrega de las reclamaciones entrantes	Cuantificar la disminución de tiempo de entrega respuestas a los usuarios	Depto. Pro-usuario	Depto. Tecnología, Oficina Regional Norte.	65%	75%	90%	
	2.2.2 Ampliada la cobertura de los servicios de recepción de las denuncias, quejas y reclamaciones para todos los usuarios.	2.2.4.1 Porcentaje de incremento de la cobertura de los servicios de recepción de denuncias, quejas y reclamaciones.	Para el 2012, en un 85 % incremento la cobertura para dar los servicios de recepción de las denuncias, quejas y reclamaciones colocando staff.	Estudios y encuestas de denuncias, quejas y reclamaciones	Depto. Pro-usuario	Depto. Pro-usuario, Oficina Regional Norte.	65%	75%	85%	Crear nuevo centro de atención. Contratación de firmas de estudios	Disponibilidad de recursos

<b>2.2.3 Mejorado en los mecanismos de Protección al Usuario</b>	2.2.6.1 Porcentaje de contratos revisados por producto y por tipo de entidad	Para el 2012, el 25% de las solicitudes sometidas estarán atendidas	Cantidad de Contratos revisados.	Dpto. Prouuario	Oficina Regional Norte	5%	10%	25%	Contracción de colaboradores	Disponibilidad de recursos
------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	----------------------------------	-----------------	------------------------	----	-----	-----	------------------------------	----------------------------

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO III**

**Fortalecer la imagen de la Superintendencia de Bancos en sus públicos, con el propósito de posicionar una imagen de fortaleza y credibilidad, coherente con sus valores y mejorar la confiabilidad de sus acciones.**

<b>Eje Estratégico:</b> Imagen Institucional											
<b>Objetivo Estratégico (3):</b> Fortalecer la imagen de la Superintendencia de Bancos en sus públicos, con el propósito de posicionar una imagen de fortaleza y credibilidad, coherente con sus valores y mejorar la confiabilidad de sus acciones.											
1	2	3	4	5	6	7	8			9	10
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(s)	Meta	Medios de Verificación	Responsables	Involucrados	Cronograma			Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos
							Años				
							2012	2013	2014		
<b>3.1 Optimización de la comunicación con el público externo.</b>	<b>3.1.1 Valorados los servicios que ofrece la SB por parte de los usuarios del sistema financiero.</b>	3.1.1.1 Porcentaje de usuarios que acuden a las EIF y conocen los servicios que ofrece la SB	Para el 2012, el 50% de los usuarios conocen los servicios que ofrece la SB.	Informe de investigación .	Departamento de Comunicaciones	Despacho, Gerencia y los Departamentos de la institución		35%	50%	Contratación de firma de investigación externa, (por realizar) Publicaciones en medios de comunicación, campaña publicitaria	Disponibilidad de recursos campaña publicitaria
		3.1.2.1 Porcentaje de usuarios que acuden a las EIF que valoran positivamente (mínimo 3 en escala del 1 al 5) los servicios que ofrece la Superintendencia de Bancos	Para el 2012, el 60% de los usuarios valoran positivamente los servicios que ofrece la SB.	Informe de investigación.	Departamento de Comunicaciones	Despacho, Gerencia y los Departamentos de la institución, Oficina Regional Norte		30%	60%	Contratación de firma de investigación externa, (por realizar) Publicaciones en medios de comunicación, campaña publicitaria, portal web institucional	Disponibilidad de recursos campaña publicitaria
	<b>3.1.2 Valorados positivamente los servicios que ofrece la SB por parte de las EIFC</b>	3.1.2.2 Porcentaje de EIFC que valoran positivamente (mínimo 3 en escala del 1 al 5)	Para el 2012, el 60% de las EIFC valoran positivamente los servicios que ofrece la	Informe de investigación de valoración	Departamento de Comunicaciones	Despacho Gerencia y los Departamentos de la institución.		30%	60%	Contratación de firma de investigación externa, (por realizar), Comunicación	

	los servicios que ofrece la Superintendencia de Bancos	SB			Oficina Regional Norte				a los directivos de las entidades, Difusión de material (Brouchurs con servicios)	
<b>3.1.3 Fortalecidos los mecanismos de transparencia institucional.</b>	3.1.3.1 Porcentaje de informaciones demandada (de acuerdo a lo normado) y entregada	Para el 2012, el 90% de las informaciones demandadas son entregadas	Registro de solicitud y entrega de Información	OAI	Todos los Departamentos SB, Oficina Regional Norte		50%	90%	Impresos varios (brouchure, leyes, etc.)	Establecida la relación de Información Clasificada
	3.1.3.2 Porcentaje de satisfacción de los usuarios con las informaciones demandadas y entregadas	Para el 2012, el 80% de los solicitantes están satisfechos	Informe de Investigación de valoración	OAI	Todos los Departamentos SB, Oficina Regional Norte		40%	80%	Contratación de firma de investigación externa,	
<b>3.1.4 Fortalecida la posición internacional de la SB.</b>	3.1.4.1 Porcentaje de acuerdos internacionales firmados	Para el 2012, 5 acuerdos firmados	Documento del acuerdo firmado	Relaciones Internacionales	Despacho del Superintendente. Consultoría Jurídica, Oficina Regional Norte		65%	35%	Pasajes aéreos, Viáticos y gastos de comunicación.	Exista voluntad políticas entre las partes.
	3.1.4.2 Porcentaje de asistencia logística en actividades del CCSBSO	100% de la asistencia demandada	Acta de las actividades realizadas	Relaciones Internacionales	Departamentos Técnicos, Recursos Tangibles, Comunicaciones. Suplidores Externos, Despacho Superintendente	100%	100%	100%	Pasajes aéreos, Viáticos, servicios de transportación, Contratación locaciones (Hoteles, Salones, etc.) Obsequios.	Desastres naturales

					nte, Oficina Regional Norte					
	<b>3.4.4.3</b> Porcentaje de operativización de iniciativas propuestas al CCSBSO	100% de las coordinaciones demandadas	Actas e informes de gestión	Relaciones Internacionales	Despacho, Departamentos Técnicos.	100 %	100 %	100 %	Pasajes aéreos, Viáticos y gastos de comunicación	
	<b>3.4.4.4</b> Porcentaje de asistencia logística en actividades de organismos homólogos y vinculados	100% de la asistencia demandada	Acta de las actividades realizadas	Relaciones Internacionales	Departamentos Técnicos, Recursos Tangibles, Comunicaciones. Suplidores Externos, Despacho Superintendente	100 %	100 %	100 %	Pasajes aéreos, Viáticos, servicios de transportación, Contratación locaciones (Hoteles, Salones, etc.) Obsequios.	Desastres naturales

#### **OBJETIVO ESTRATÉGICO IV**

**Fortalecer la gestión institucional, mediante la implementación de un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional, para contribuir con la productividad institucional, la capacidad del servicio y del empleo..**

**EJE ESTRATEGICO:** Fortalecimiento Institucional

**OBJETIVO ESTRATEGICO (4):** Fortalecer la gestión institucional, mediante la implementación de un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional, para contribuir con la productividad institucional, la capacidad del servicio y del empleo

1	2	3	4	5	6	7	8			9	10
Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador(es)	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma			Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos
							Años				
							2012	2013	2014		
4.1 Fortalecimiento de los aspectos normativos institucionales.	4.1.1 Fortalecido el Sistema de Planificación, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico	4.1.1.1 Porcentaje de áreas funcionales que aplican la metodología y guía de planificación	100% de áreas funcionales que aplican la metodología y guía de planificación al 2012	Informes de Planificación y Monitoreo que reportan las áreas a Planificación y Control de Gestión	División de Planificación y Control de Gestión	Todas las áreas funcionales de la SB, Tecnología		90%	100%	Automatización del Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación	
		4.1.1.2 Porcentaje de reportes de monitoreo realizados acorde a los procedimientos e instrumentación establecidos	100% en el 2012	Informes de Monitoreo y Evaluación	División de Planificación y Control de Gestión	Direcciones de las Áreas Funcionales		100%	100%		
	4.1.2 Diseñados y Revisadas las Normas Institucionales	4.1.2.1 Porcentaje de normas elaboradas y revisadas	100% en el 2012	Documentos de Normas	División de Sistemas y Procedimientos	Direcciones de las Áreas Funcionales		60%	100%	Definir Línea Base	
4.2 Fortalecer y mejorar la calidad de los servicios operativos	4.2.1 Satisfechos los clientes con los servicios legales.	4.2.1.1 Porcentaje de clientes internos satisfechos con los servicios legales	90% de los clientes internos satisfechos	Reportes de consultas realizadas	Departamento Legal	Todos los Departamentos de la Institución, Oficina Regional Norte		50%	90%		

		4.2.1.2 Porcentaje de clientes externos satisfechos con los servicios legales	85% de los clientes externos satisfechos	Reportes de consultas realizadas	Departamento Legal		50%	85%		
	<b>4.2.2 Mejoradas las condiciones físicas laborables de la SB</b>	4.2.2.1 Porcentaje instalaciones físicas mejoradas	100% de lo planificado	Documentos de Cubicaciones finales	Departamento de Recursos Tangibles	Subgerencia, Administrativo y Financiero		50%	50%	
		4.2.2.2 Porcentaje de satisfacción de los empleados con las instalaciones físicas.	80% de satisfacción de los empleados	Informes de encuesta de satisfacción	Departamento de Recursos Tangibles	Subgerencia, Administrativo y Financiero		80%	80%	
	<b>4.2.3 Fortalecido el sistema de Control Interno</b>	4.2.3.1 Porcentaje de procesos auditados	100% de las auditorias planificadas, son realizadas.	Informe de Evaluación enviado al área auditada	Auditoria Interna	Todos los Departamentos de la Institución, Oficina Regional Norte		100%	100%	Entrega de los procedimientos desarrollados por una empresa contratada
		4.2.3.2 Porcentaje de auditorias de cumplimiento realizadas	100% de las auditorias planificadas, son realizadas.	Informe de Evaluación enviado al área auditada	Auditoria Interna	Todos los Departamentos de la Institución, Oficina Regional Norte		100%	100%	Entrega de los procedimientos desarrollados por una empresa contratada
<b>4.3 Optimizada la infraestructura tecnológica</b>	<b>4.3.1 Integradas (en cuanto a flujo y formato) las informaciones requeridas a las Entidades de</b>	4.3.1.1 Cantidad de EIFC remitiendo a través del Portal Internet unificado	A Octubre 2011, estarán integradas todas las informaciones	Registro de remisión de información	Departamento de Tecnología	Departamento de Tecnología BCRD; Gestión de Riesgos,	7%	100%	Contratación de Suplidores y Consultores Externos	Aceptación de Suplidores por parte de BM y

<b>Intermediación Financiera y Cambiaria (EIFC) por parte de la Autoridad Monetaria y Financiera (Banco Central de la República Dominicana - BCRD- y de la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana -SB-).</b>	(BCRD y SB)	requeridas a las EIFC en el Portal Unificado.			Normas, Registros y Autorizaciones					Firma de contrato con suplidores; Asignación de recursos (Personal SB)
<b>4.3.2 Optimizada la Infraestructura Tecnológica a nivel de Hardware</b>	4.3.2.1 Porcentaje de avance de las implementaciones a realizar	A Diciembre 2012, 100% de las soluciones implementadas.	Actas de Entrega de los proyectos concluidos; Encuesta de Medición de satisfacción - Interna y Externa-	Departamento de Tecnología	Suplidores Externos	40%	80%	100%	Contratación de Suplidores y Consultores Externos; Adquisición de Equipos, licencias y productos; Incremento del ancho de banda interno; simplificación del cableado	Asignación de recursos (Personal SB)
	4.3.2.1 Porcentaje de mejora en el uso eficiente de los recursos de las arquitecturas de hardware.	A Diciembre 2012, las soluciones implementadas permitirán mejorar la eficiencia de los recursos tecnológicos en por lo menos un 75%..	Informe de capacidad y uso del hardware	Departamento de Tecnología	Suplidores Externos	40%	80%	100%		

	<b>4.3.3 Optimizada la Infraestructura Tecnológica a nivel de Software</b>	4.3.3.1 Porcentaje de avance de las implementaciones a realizar	A Diciembre 2012, 100% de las soluciones implementadas.	Actas de Entrega de las implementaciones realizadas; Encuesta de Medición de satisfacción - Interna y Externa-	Departamento de Tecnología	Suplidores Externos	40%	80%	100%	Contratación de Suplidores y Consultores Externos;	Asignación de recursos (Personal SB)
		4.3.3.2 Porcentaje de satisfacción de las necesidades de los usuarios implementadas.	A Diciembre 2012, el 75% de los usuarios satisfechos.	Acuerdos de Servicios	Departamento de Tecnología	Todos los Departamentos			75%		
<b>4.4 Fortalecida la Gestión Administrativa-Financiera de la SB</b>	<b>4.3.4 Desarrollada la Seguridad Informática en la Institución</b>	Porcentaje de controles establecidos	A Diciembre 2012, 100% de los controles establecidos.		Departamento de Tecnología		40%	80%	100%		
	<b>4.4.1 Optimizados los Procesos de las áreas Administrativa y Financiera</b>	4.4.1.1 Porcentaje de tiempo utilizado en los procesos Administrativos y Financieros	Reducir los tiempos utilizados en los procesos Administrativos y Financieros en un 100%	Entrega de Informes Financieros	Dirección Financiera	Contabilidad, Presupuesto, Tesorería y Compras	100%			Ejecución Presupuestaria Y Actualización Tecnológica. Adquisición Aplicación Administrativo y Financiero	
		4.4.1.2 Porcentaje de tiempo utilizado en la generación de reportes	Reducir los tiempos utilizados en la generación de reportes Administrativos y Financieros en un 100%	Entrega de Informes Financieros	Dirección Financiera	Contabilidad, Presupuesto, Tesorería y Compras, Oficina Regional Norte	100%			Ejecución Presupuestaria y Actualización Tecnológica. Adquisición Aplicación Administrativo y Financiero	

		4.4.1.3 Porcentaje de avance en implementación de Sistema de Contabilidad Gubernamental por la DGCG	Sistema Implementado en un 100 %, según requerimiento D.G.C.G.	Estados Financieros Aplicados a la Ley 126-01	División Contabilidad	Dirección Administrativa y Financiera, Oficina Regional Norte		50%	100%		Implantación Sistema Contable
	<b>4.4.2 Gestionados los recursos financieros provenientes de organismos internacionales</b>	4.4.2.1 Monto obtenido a través de cooperación y financiamiento Internacional	100% de montos gestionados	Contratos firmados	Cooperación y Relaciones Internacionales	Despacho, Dirección Administrativa y Financiera.		40%	60%	Pasajes aéreos, viáticos, comunicaciones, gastos legales.	Disponibilidad de fondos y fondos negociados
<b>4.5 Fortalecimiento y desarrollo de la gestión humana de la SB.</b>	<b>4.5.1 Mejorado el desempeño del Personal</b>	4.5.1.1 Porcentaje del personal que han mejorado la realización de sus funciones en base a la capacitación.	70% mejoró su desempeño	Informe de Evaluación del Desempeño	Gestión Humana	Todas las áreas, Oficina Regional Norte		70%	70%	Presupuesto de Capacitación	
	<b>4.5.2 Automatizado los subsistema de Gestión Humana</b>	4.5.2.1 Porcentaje de subsistemas automatizados.	100% de los subsistemas automatizados	Instalación del software de todos los equipos con sus requerimientos	Gestión Humana	Tecnología		100%		Presupuesto de Capacitación	
		4.5.2.2 Porcentaje de Reportes automatizados	80% de los reportes automatizados	Reportes virtuales	Gestión Humana	Tecnología		60%	80%		
	<b>4.5.3 Motivado e integrado el personal con las Actividades de recreación.</b>	4.5.3.1 Porcentaje de actividades realizadas	100% de las actividades planificadas son realizadas	Listado de las Actividades realizadas	Gestión Humana	Todas las áreas, Oficina Regional Norte		100%	100%	Presupuesto de Capacitación	
		4.5.3.2 Porcentaje de personal satisfecha con las actividades realizadas	90% de satisfacción	Informe de encuesta de satisfacción	Gestión Humana	Todas las áreas, Oficina Regional Norte		90%	90%	Presupuesto de la SB	
	<b>4.5.4 Fortalecida las labores administrativas</b>	4.5.4.1 Porcentaje de labores administrativas	100% de la planificadas son realizadas	Reporte de acciones administrativas	Gestión Humana	Todas las áreas, Oficina Regional Norte		100%	100%		

	<b>de la gestión humana</b>	realizadas									
	<b>4.5.5 Fortalecido el programa de pensionados</b>	4.5.5.1 Porcentaje de actividades realizadas con el personal pensionado	100% de las actividades planificadas son realizadas	Registro de los participantes en las actividades	Gestión Humana	Oficina Regional Norte		80%	100%	Presupuesto de SB	
		4.5.5.2 Porcentaje de satisfacción de los pensionados con las actividades del programa	85% de satisfacción del personal al 2012	Encuesta de Satisfacción	Gestión Humana	Oficina Regional Norte		60%	85%	Presupuesto de SB	

