SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

RESOLUCIÓN N° SB-CGPyCG-2017-002
13 DE FEBRERO DE 2017

CELENE LIZBETH VARGAS JIMÉNEZ
COORDINADORA GENERAL DE PLANIFICACIÓN
Y CONTROL DE GESTIÓN

CONSIDERANDO:

QUE el artículo 227, Capítulo Séptimo, Sección Segunda *"Administración Pública"*, de la Constitución Política del Ecuador señala que: *"... La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación..."*;

QUE el artículo 54 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, respecto de los Planes institucionales, establece que: *"... Las instituciones sujetas al ámbito de este código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo..."*; y, que mediante Resolución No. CNP-002-2013 de fecha 24 de junio de 2013 se aprobó el Plan Nacional de Desarrollo, denominado "Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017" que es el instrumento al que deben sujetarse las políticas, programas y proyectos públicos;

QUE el artículo 69, numeral 3, del Código Orgánico Monetario y Financiero dispone que el Superintendente de Bancos, entre otras funciones, debe: *"... Dirigir, coordinar y supervisar la gestión administrativa de la Superintendencia, para lo cual expedirá los reglamentos internos correspondientes..."*;

QUE el artículo 71, inciso último, del referido Código Orgánico dispone que: *"... La Superintendencia de Bancos, para la formación y expresión de su voluntad política y administrativa, no requiere del concurso de un ente distinto ni de la aprobación de sus actos por parte de otros órganos o instituciones del Estado..."*;

QUE el artículo 7, Capítulo III, Título I, del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Superintendencia de Bancos, expedido mediante Resolución No. ADM-2013-11484 de fecha 15 de abril de 2013, determina que los planes estratégicos, tácticos y operativos serán aprobados por la máxima autoridad;

QUE mediante Resolución No. ADM-2012-11226 de fecha 28 de noviembre de 2012 se aprobó el Plan Estratégico de la Superintendencia de Bancos para el período 2013-2016;

QUE mediante memorando No. SB-DNPYCP-2017-0017 de 08 de febrero de 2017, la Dirección Nacional de Planificación y Control de Proyectos presentó el informe que contiene la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2017-2021 como resultado de un proceso participativo de diagnóstico y planeamiento de las diferentes unidades administrativas a nivel nacional; y solicitó su presentación al Comité Estratégico Institucional;

QUE el Comité Estratégico Institucional en sesiones del 24 de enero de 2017, 27 de enero de 2017 y 3 de febrero de 2017 conoció y, por unanimidad, resolvió recomendar la aprobación de la propuesta de Plan Estratégico Institucional 2017-2021 de la Superintendencia de Bancos presentada por la Coordinación General de Planificación y Control de Gestión a través de la Dirección Nacional de Planificación y Control de Proyectos; y,

EN ejercicio de la delegación conferida por el Superintendente de Bancos a través de Resolución No. SB-2015-1031 de fecha 29 de octubre de 2015, con la cual se reformó la Resolución No. SB-2015-151 de fecha 2 de marzo de 2015;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1.- Aprobar el Plan Estratégico Institucional de la Superintendencia de Bancos para el período 2017-2021, contenido en el documento "Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021, que forma parte integrante de esta resolución así como los Anexos al referido plan: No. 1. "Elementos Orientadores de la Planificación Estratégica 2017-2021" que incluye: misión, visión, valores y, objetivos estratégicos; No. 2. "Alineación de los Objetivos Estratégicos a los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir"; No. 3. "Indicadores por Objetivo Estratégico"; No. 4. "Matriz de Riesgos y Acciones de Mitigación"; y, No. 5. "Matriz de Objetivos Estratégicos, Estrategias, Programas, Proyectos, Indicadores y Presupuesto".

ARTÍCULO 2.- Disponer que los Intendentes Nacionales, Intendentes Regionales, Coordinadores Generales y Directores Nacionales en coordinación con el Intendente General e Intendente Nacional de Gestión, en el ámbito de sus respectivas competencias, procedan a la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2017-2021;

ARTÍCULO 3.- Disponer que la Dirección Nacional de Planificación y Control de Proyectos realice el seguimiento, evaluación y difusión interna de los resultados del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2017-2021 aprobado con la presente resolución.

COMUNÍQUESE.- Dada en la Superintendencia de Bancos, en Quito, Distrito Metropolitano, el trece de febrero del dos mil diecisiete.

Celene Lizbeth Vargas Jiménez
COORDINADORA GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN
DELEGADA DEL SEÑOR SUPERINTENDENTE DE BANCOS

LO CERTIFICO.- En Quito, Distrito Metropolitano el trece de febrero del dos mil diecisiete.

Lcdo. Pablo Cobo Luna
SECRETARIO GENERAL, E

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

Protegemos a la Gente

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017 - 2021

Tabla de contenido

1. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL 3
1.1. Breve descripción histórica de la Institución 3
1.2. Competencias, facultades, atribuciones y rol de la Superintendencia 5
2. ANÁLISIS SITUACIONAL 6
2.1. Entorno Nacional 6
2.2. Entorno Internacional 7
3. DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS 8
3.1. Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas 8
3.2. Direccionamiento Estratégico (Elementos Orientadores Institucionales) 10
3.2.1. Misión 11
3.2.2. Visión 11
3.2.3. Valores institucionales 11
3.2.4. Objetivos estratégicos institucionales – Mapa estratégico 12
3.2.5. Alineación con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 14
3.2.6. Diseño de estrategias 15
3.2.7. Indicadores Estratégicos 18
3.2.8. Diseño de programas y proyectos por Objetivo Estratégico 19
3.2.9. Objetivo, proyecto y presupuesto 25
3.2.10. Mitigación de los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos estratégicos 26

Tabla de Ilustraciones

Gráfico 1. Mapa Estratégico 13

1. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1.1. Breve descripción histórica de la Institución

La Superintendencia de Bancos (SB) fue creada el 6 de septiembre de 1927 en el marco de una transformación del sector bancario y financiero del país impulsada por la Misión Kemmerer, que incluyó la expedición de la Ley Orgánica de Bancos, la Ley Orgánica del Banco Hipotecario (Banco Nacional de Fomento) y la Ley Orgánica del Banco Central que afianzaron el sistema financiero del país, así como otras leyes que regularon el manejo de la Hacienda Pública.

Durante los 89 años de funcionamiento, la SB ha desempeñado un rol fundamental en el desarrollo económico y social del país mediante la expedición y vigilancia del cumplimiento del marco legal y normativo que rige el funcionamiento de las instituciones, privadas y públicas, que están bajo su ámbito de control, así como de la supervisión orientada a preservar su solidez y solvencia y, en determinados casos, la intervención y liquidación de esas entidades, cuando los intereses del Estado y de la comunidad así lo han demandado.

El último Plan Estratégico de la Superintendencia de Bancos fue aprobado por la máxima autoridad mediante resolución No. ADM-2012-11226 de fecha 28 de noviembre de 2012 y tenía un horizonte de planificación de 4 años, del 2013 al 2016.

Es importante señalar, que a partir de enero del 2013 las Cooperativas de Ahorro y Crédito pasaron a ser controladas por la naciente Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, conforme a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

Es así que, hasta finales del 2013, conforme a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y a la Ley General de Seguros, la Superintendencia de Bancos y Seguros tenía bajo su responsabilidad la regulación y supervisión del sistema financiero, conformado por 26 bancos privados, 4 bancos públicos, 4 mutualistas y 10 sociedades financieras, 8 corresponsales en el exterior, 2 compañías emisoras y administradoras de tarjetas de crédito, 9 grupos financieros y 4 almaceneras; así como del sistema de seguros privados que estaba conformado de 37 compañías aseguradoras y 2 reaseguradoras[1].

De acuerdo con lo dispuesto en la Ley de Seguridad Social, la Superintendencia de Bancos también controla el Sistema Nacional de Seguridad Social, que incluye al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL), Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, las Unidades Médicas Prestadoras de Salud (UMPS) y alrededor de 68 Fondos Complementarios Previsionales Cerrados.[2]

[1] Superintendencia de Bancos y Seguros. Memoria Institucional 2013
[2] Ibídem

Un hecho importante a destacar es la expedición del Código Orgánico Monetario y Financiero publicado en el suplemento del Registro Oficial 332 de 12 de septiembre de 2014 que, entre otros aspectos, define el nuevo marco regulatorio para procurar la sostenibilidad del sistema financiero nacional y de los regímenes de seguros y valores y garantizar el cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los sectores y entidades que los conforman.

En el referido Código se crea la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera como responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores, que se convierte en la instancia de regulación macro del sistema financiero. Con la nueva ley orgánica se eliminó la facultad reguladora de la cesante Junta Bancaria, presidida por el Superintendente de Bancos, en tanto que la competencia de la Superintendencia de Bancos para emitir normas en las materias propias de su competencia, se conserva, pero supeditada a que no altere o innove las disposiciones legales ni las regulaciones que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

De otro lado, la competencia de control de las compañías de seguros y reaseguros, a partir de septiembre de 2014, pasó a ser de responsabilidad de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

De igual manera, el Código Orgánico Monetario y Financiero (artículo 163) establece la conformación del sector financiero popular y solidario, que incluye a las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, cuyo control actualmente lo viene ejerciendo la Superintendencia de Bancos, pero que pasará a ser de responsabilidad de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el 2017.

En aplicación del nuevo marco legal y normativo, las sociedades financieras también deberán transformarse a bancos, fusionarse o liquidarse.

Bajo este contexto, el número de entidades controladas por la Superintendencia de Bancos se redujo de manera importante. A la presente fecha, la Superintendencia realiza la vigilancia, auditoría, intervención, control y supervisión de 22 bancos privados, 4 bancos públicos, 4 mutualistas, 9 sociedades financieras, 6 corresponsales en el exterior, 2 compañías emisoras y administradoras de tarjetas de crédito, 9 grupos financieros y 4 almaceneras.

Adicionalmente, en virtud de lo dispuesto en el artículo 306 de la Ley de Seguridad Social la Superintendencia de Bancos mantiene el control de las entidades que conforman el Sistema Nacional de Seguridad Social: IESS, ISSFA, ISSPOL, SCPN y Fondos Complementarios, estos últimos actualmente se encuentran administrados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Finalmente, existen algunas entidades como los burós de información crediticia y entidades cambiarias que en virtud de lo prescrito en el Código Orgánico Monetario y Financiero se encuentran en un proceso de transformación o liquidación, que se realiza bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos.

1.2. Competencias, facultades, atribuciones y rol de la Superintendencia

De conformidad con en el artículo 213 de la Constitución de la República del Ecuador en concordancia con el artículo 59 del Código Orgánico Monetario y Financiero, la Superintendencia de Bancos es un organismo técnico de derecho público, con personalidad jurídica, parte de la Función de Transparencia y Control Social, con autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa, cuya organización y funciones están determinadas en la Constitución de la República y la ley.

El Código Orgánico Monetario y Financiero establece que la Superintendencia de Bancos tiene como función principal ejercer la vigilancia, auditoría, control y supervisión del cumplimiento de las disposiciones establecidas en el mencionado Código y de las regulaciones dictadas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, por parte de las entidades que conforman los sectores financieros público y privado.

Igualmente, corresponde a la Superintendencia de Bancos fomentar e incentivar la participación ciudadana; proteger el ejercicio y cumplimiento de los derechos, así como prevenir y combatir la corrupción.

La Superintendencia de Bancos además ejerce el control respecto de las entidades del sistema nacional de seguridad social, de acuerdo con lo previsto en la Ley de Seguridad Social, lo cual implica que debe realizar tareas de supervisión considerando las particularidades de dicho sistema.

Para el ejercicio de sus funciones de control, el artículo 64 del Código Orgánico Monetario y Financiero faculta a la Superintendencia de Bancos a establecer intendencias regionales dentro del territorio nacional.

Además, la norma señala que la estructura administrativa de la Superintendencia contará con las instancias, intendencias especializadas en los sectores financieros público y privado, unidades, divisiones técnicas y órganos asesores que se establezcan en el respectivo estatuto orgánico por procesos, que deberá ser aprobado de conformidad con la Ley Orgánica del Servicio Público.

En ese contexto las responsabilidades del Superintendente de Bancos se manifiestan en dos grandes campos, por un lado, le corresponde dirigir las acciones de vigilancia, auditoría, supervisión y control de competencia de la Superintendencia respecto de sus sistemas controlados; y, por otro lado, en el ámbito interno debe dirigir, coordinar y supervisar la gestión administrativa de la Superintendencia, para lo cual expedirá las políticas, normativas y planes de acción pertinentes.

En relación con el ámbito de la gestión interna, la Superintendencia también está sujeta al cumplimiento de la normativa aplicable a la gestión y control de recursos públicos, las normas del servicio público y del trabajo, al régimen legal que rige las finanzas públicas, rendición de cuentas, entre otros cuerpos normativos aplicables a las entidades del sector público.

Es así que en aplicación del artículo 77 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, el Superintendente de Bancos como máxima autoridad institucional, cuenta, entre

otras atribuciones y obligaciones específicas, dirigir y asegurar la implantación, funcionamiento y actualización del sistema de control interno y de los sistemas de administración financiera, planificación, organización, información de recursos humanos, materiales, tecnológicos, ambientales y más sistemas administrativos.

Precisamente, en cumplimiento de las responsabilidades en materia de gestión administrativa, el Superintendente de Bancos con base a la normativa vigente a la época aprobó mediante Resolución No. ADM-2012-11226 de fecha 28 de noviembre de 2012 el Plan Estratégico de la Superintendencia de Bancos para el período 2013-2016.

Con posterioridad a la emisión de dicho plan, la Superintendencia de Bancos emitió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Superintendencia de Bancos, contenido en la Resolución No. ADM-2013-11484 de fecha 15 de abril de 2013, el cual se basa en una administración por procesos: gobernantes, sustantivos o del negocio y, adjetivos o habilitantes, el cual se ha venido aplicando hasta la fecha.

No obstante, una vez que ha concluido el período del Plan Estratégico 2013-2016, y toda vez que el contexto en el cual se desempeña la Superintendencia de Bancos ha sufrido cambios tanto a nivel normativo cuanto al control que debe cumplir respecto a sus dos sectores controlados, se hace un imperativo formular un nuevo plan estratégico institucional que se acople a los objetivos actuales del organismo de control.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

A continuación se mencionan algunos factores del entorno nacional e internacional que repercutirán en los sistemas controlados los siguientes años. Estos factores pueden ser oportunidades para mejoras en todo el sector o pueden ser amenazas que requerirán acciones de mitigación.

2.1. Entorno Nacional

Oportunidades

- Las elecciones presidenciales y de asambleístas en el 2017 pueden redefinir el papel de la banca en el país generando oportunidades para el sector.
- Se redefinirá los programas y proyectos incluidos en el Plan Nacional de Desarrollo lo que puede ser un factor de desarrollo del sistema financiero.
- Se está generando un mayor impulso al proceso de bancarización dado por la diversificación de los medios de pago (un ejemplo es el dinero electrónico). Esta diversificación permitirá un mayor acceso de la población a los servicios financieros.
- La reforma de la banca pública optimiza la asignación de recursos estatales a los sectores deficitarios, lo cual requiere instituciones financieras con estructuras eficientes para garantizar su sostenibilidad y crecimiento.
- La transformación de la matriz productiva fomenta la producción nacional y diversifica las fuentes de ingresos. La banca tiene un papel preponderante en esta transformación.

- Se está generando un mayor desarrollo de servicios tecnológicos y a su vez un mayor acceso de la población a nuevas tecnologías de información y comunicación (según datos publicados en el INEC, en el año 2015 el 34,7% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet y el 92,4% posee al menos un teléfono celular[3]) lo cual reducirá gastos operativos en la banca y mejor conocimiento del cliente.

Amenazas

- La inestabilidad política en el periodo preelectoral puede afectar el ambiente de negocios y provocar demoras en la ejecución de programas y proyectos.
- La profundización de la crisis económica en diversos países puede generar efectos adversos en operaciones relacionadas con el sector exportador.
- Escenario económico variable producto de las elecciones presidenciales.
- Cambios en la estructura crediticia debido a ajustes externos.
- Cambios en la estructura demográfica poblacional requerirá la incorporación de nuevos aportantes para promover la estabilidad y sostenibilidad del sistema de seguridad social.

2.2. Entorno Internacional

Oportunidades

- Profundización de acuerdos comerciales con Estados Unidos, Rusia y los países de la Comunidad Económica Europea.
- Adhesión a un acuerdo comercial con la Unión Europea del que también participan Colombia y Perú, promoverá el comercio internacional y las preferencias arancelarias.
- Crecimiento del comercio mundial a partir del 2017 por la recuperación moderada de las economías de China, Brasil y Rusia y el repunte de crecimiento de la inversión en Estados Unidos.
- Crecimiento de las remesas por recuperación de las economías desarrolladas

Amenazas

- Proliferación del narcotráfico en la región pese a programas para promover su erradicación.
- No se avizora en el corto plazo la recuperación de los precios del petróleo.
- Mayor dependencia comercial y financiera de la economía estadounidense y China.
- Pérdida de competitividad de la producción nacional en el mercado internacional por la apreciación del dólar.

[3] Boletín INEC- Tecnologías de la Información y la Comunicación 2015

3. DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

La Coordinación General de Planificación y Control de Gestión, por intermedio de la Dirección Nacional de Planificación y Control de Proyectos, en abril de 2016, realizó entrevistas con los titulares de las diferentes unidades administrativas de la oficina matriz, con el fin de disponer de un diagnóstico estratégico preliminar que sirvió de base para la formulación de algunas propuestas de visión, misión y temáticas susceptibles de mejora, que fueron puestos en consideración de los participantes a los talleres de planificación que se realizaron con la participación de directivos y personal de la oficina matriz y de las regionales.

Se realizaron 14 talleres de trabajo con la participación de 15 unidades administrativas de la oficina matriz y con las 3 oficinas regionales, contando con la presencia de directivos y personal operativo de las diversas áreas de la institución.

Adicionalmente se tomaron en consideración los resultados de una encuesta de opinión realizada por la Coordinación General de Imagen Corporativa y Comunicación orientada a conocer las necesidades y expectativas de la población respecto de la gestión de la Superintendencia de Bancos, que fue un insumo adicional para la elaboración de la propuesta de la planificación institucional para los próximos cinco años.

3.1. Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Como resultado de los talleres de planificación realizados con el personal directivo y operativo de las diferentes unidades administrativas de la Superintendencia, se lograron identificar las principales oportunidades y amenazas (externas) así como las principales fortalezas y debilidades (internas) de la Institución que a más de contribuir al diagnóstico externo e interno, permite definir las líneas de acción (estrategias y objetivos) que permitan orientar la gestión institucional para el período 2017 – 2021, mismas que se enuncian a continuación:

OPORTUNIDADES

1	Estabilidad y solvencia de las entidades controladas.
2	Mayor acceso de la población a las tecnologías de información y comunicación.
3	Mayor interés de la ciudadanía en temas de educación financiera y prestaciones de la seguridad social.
4	Mayor oferta de productos y servicios financieros a la población (inclusión financiera).

5	Nuevas competencias establecidas en el Código Orgánico Monetario y Financiero fomentan la especialización de la supervisión.
6	Posibilidad de aplicar y fomentar convenios interinstitucionales a nivel nacional e internacional, con organismos de control y supervisión.
7	Reconocimiento legal de la autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa.

AMENAZAS

1	Pérdida de autonomía administrativa y financiera genera dependencia de procesos administrativos públicos.
2	Entorno económico afectado por la baja del precio del petróleo ocasiona restricciones en asignación oportuna de recursos financieros.
3	Incremento de la brecha tecnológica entre entidades controladas y la SB.
4	Mayores oportunidades de desarrollo profesional y del conocimiento en el sector privado.
5	Injerencia política en las instituciones del sector público.
6	Inestabilidad laboral.
7	Inseguridad jurídica.
8	Creación de nuevas entidades de supervisión y control.
9	Disminución de entidades controladas.
10	Sistema controlado vulnerable a rumores y corridas de depósitos.
11	Proliferación de entidades de intermediación financiera no reguladas.

FORTALEZAS

1	Personal con conocimiento y experiencia en supervisión bancaria.
2	Compromiso institucional por brindar servicios de calidad al usuario.
3	Metodologías y normativa disponibles para supervisión bancaria.
4	Institución reconocida por la población ecuatoriana.
5	Estabilidad del Superintendente de Bancos.
6	Disponibilidad de información financiera de las entidades que conforman el sector financiero privado.

DEBILIDADES

1	Asignación limitada de los recursos financieros.
2	Débil cultura de planificación institucional.
3	Personal desmotivado.
4	Desactualización del MUS
5	Inexistencia de incentivos salariales y de plan de carrera.
6	Insuficientes programas especializados de capacitación para el personal de la SB.
7	Normativa desactualizada en función del COMF.
8	Alta rotación del personal técnico.
9	La gestión por procesos no logra afianzarse en la Superintendencia de Bancos.
10	Inequidad en la asignación de personal en función de la demanda de los procesos.
11	Herramientas informáticas e información subutilizadas.
12	Insuficientes aplicativos tecnológicos para mejorar el desempeño de los procesos del negocio y apoyo.
13	Insuficiente comunicación e interacción de los procesos afecta su desempeño.
14	Alta rotación de directivos.
15	Carencia de un sistema de información gerencial para toma de decisiones.
16	Falencias en la imagen corporativa en atención al usuario.

El análisis de la situación del entorno, interno y externo así como la identificación de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por parte del personal directivo y operativo han permitido elaborar los elementos orientadores que deberán guiar la acción de la Superintendencia de Bancos durante los próximos años y que se explican a continuación:

3.2. Direccionamiento Estratégico (Elementos Orientadores Institucionales)

Los Elementos Orientadores de la Institución (EOI) están representados por la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, los cuales permiten determinar a dónde queremos ir como Superintendencia, y hacen posible direccionar la acción hacia los objetivos y políticas del Plan Nacional para el Buen Vivir, las Agendas Intersectoriales, Sectoriales, Zonales y para la Igualdad, los mismos que fueron elaborados en base a los siguientes elementos:

- Análisis del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, identificando las políticas y lineamientos de responsabilidad y corresponsabilidad, para la SB
- Resultados del Diagnóstico Situacional Institucional: Evaluación de la Planificación y Gestión Institucional, Diagnostico Externo (Oportunidades y Amenazas) y Diagnostico Interno (Fortalezas y Debilidades).
- Atribuciones y obligaciones de la SB establecidas en el Código Orgánico Monetario y Financiero expedido el 12 de septiembre del 2014.
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos expedido mediante Resolución N° ADM-2013-11484 de 15 de abril del 2013.
- Visión ejecutiva sobre la orientación estratégica de la institución para el periodo 2017-2021.

En este contexto, los elementos orientadores de la gestión de la Superintendencia de Bancos para el período 2017 – 2021 son los siguientes:

3.2.1. Misión

Supervisar y controlar las actividades que ejercen las entidades financieras y de seguridad social, pública y privada, con el propósito de proteger los intereses de la ciudadanía y fortalecer los sistemas controlados.

3.2.2. Visión

Ser una institución referente de supervisión y control que protege a la gente, promoviendo la estabilidad de los sistemas financiero y de seguridad social, con personal reconocido por su capacidad técnica, que aplica procesos y tecnología eficientes.

3.2.3. Valores institucionales

1	**Honestidad:** los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular y el accionar debe realizarse con transparencia.
2	**Lealtad:** Velar por el buen nombre de la Institución dentro y fuera de ella, guardar confidencialidad respecto de la información y en caso de conflicto de intereses abstenerse de opinar en los asuntos.
3	**Justicia:** Asegurar un trato equitativo entre las/los servidores y trabajadores de la institución y hacia las entidades reguladas, usuarios externos y demás partes interesadas.

4	**Responsabilidad social**: Proteger los derechos y los intereses de la ciudadanía, precautelando la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez del sistema controlado.
5	**Solidaridad:** La predisposición de ayudar a los compañeros cuando necesiten apoyo, actuar siempre regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la institución.
6	**Pertenencia:** Mantener el deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante nuestra capacidad intelectual y física.
7	**Respeto:** Comprensión y aceptación de la condición inherente de las personas como seres humanos con derechos y deberes en un constante proceso de mejora.

3.2.4. Objetivos estratégicos institucionales – Mapa estratégico

Para cumplir con la visión institucional se definieron los objetivos estratégicos que la Institución deberá alcanzar en los próximos cinco años, mismos que se describen a continuación:

Objetivo 1: Incrementar la efectividad del modelo de supervisión y control basado en riesgos de la Superintendencia de Bancos

Objetivo 2: Incrementar la calidad de los servicios de atención al ciudadano

Objetivo 3: Promover la educación financiera en la ciudadanía.

Objetivo 4: Reposicionar el rol de la Superintendencia de Bancos sobre la base de las competencias establecidas en la normativa vigente.

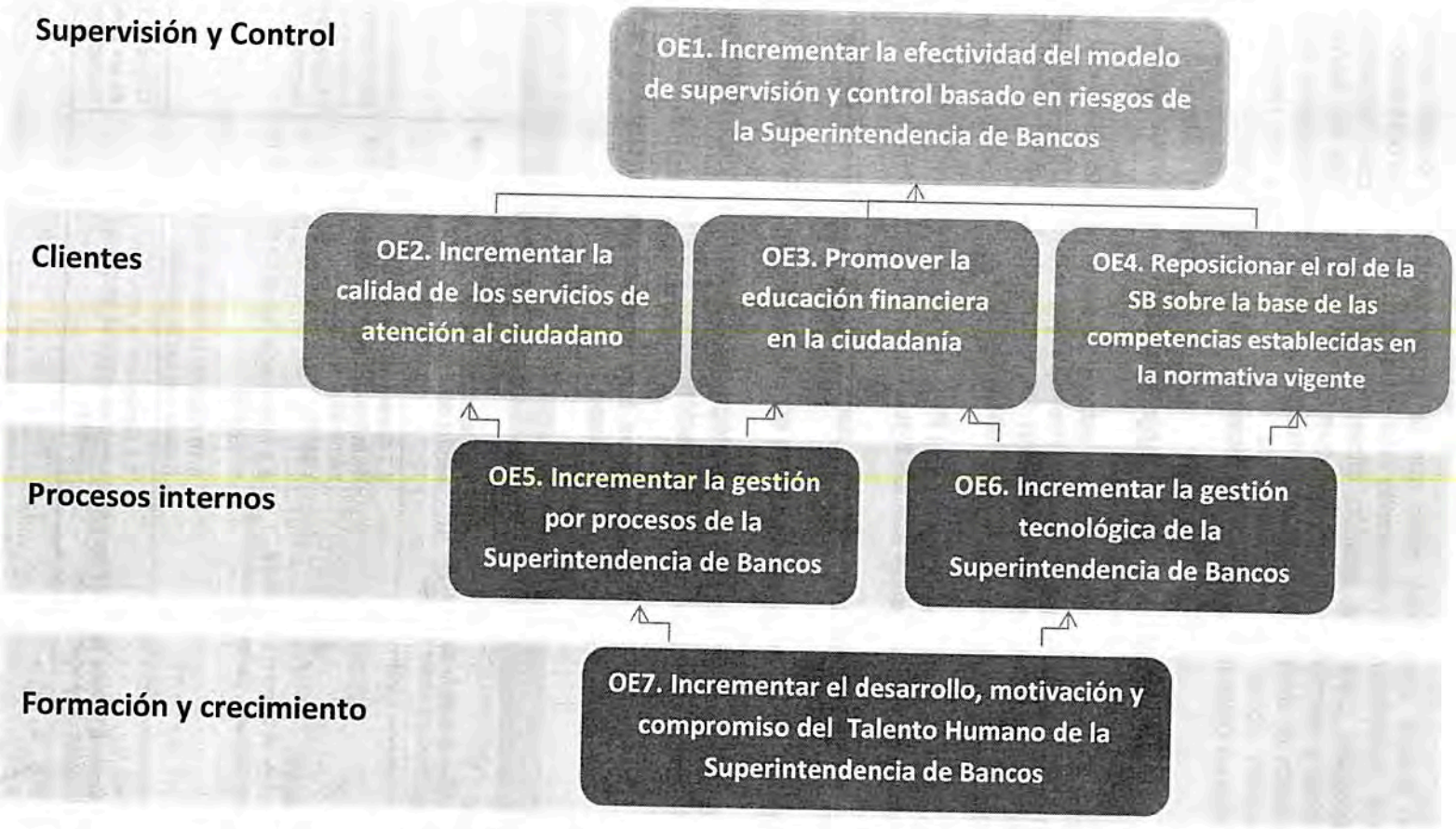
Objetivo 5: Incrementar la gestión por procesos de la Superintendencia de Bancos

Objetivo 6: Incrementar la gestión tecnológica de la Superintendencia de Bancos

Objetivo 7: Incrementar el desarrollo, motivación y compromiso del Talento Humano de la Superintendencia de Bancos

Para determinar la interacción de los objetivos estratégicos descritos es necesario encasillarlos dentro de 4 grandes temáticas o perspectivas: conocimiento, procesos, cliente y supervisión y control, que permitan la generación del mapa estratégico de la Superintendencia, que se representa a continuación:

Gráfico 1. Mapa Estratégico



Como puede apreciarse, para que la Superintendencia pueda cumplir con su visión, deberá incentivar el desarrollo del talento humano procurando su motivación y compromiso para una gestión eficiente de procesos, con herramientas tecnológicas efectivas y normativa actualizada que faciliten la mejora de los servicios de atención y educación al ciudadano, lo que permitirá un mejor posicionamiento del rol que cumple la Institución como un organismo de supervisión basada en riesgos de los sectores financieros privado y público y del sistema de seguridad social.

3.2.5. Alineación con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir

La planificación institucional debe estar articulada con los objetivos y lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir y el Presupuesto General del Estado, misma que deberá estar contenida en la Programación Plurianual de la Política Pública (PPPP) y en la Programación Anual de la Política Pública (PAPP).

Bajo este contexto, los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 con los que la Institución está alineada son los siguientes:

Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular

Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible

La relación entre los objetivos estratégicos institucionales y los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir se detallan a continuación:

Alineación de Objetivos Estratégicos Institucionales a los Objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV)

OBJETIVOS PNBV	POLITICA DEL PNBV	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular	**1.4** Mejorar la facultad reguladora y de control del Estado	**Objetivo 1:** Incrementar la efectividad del modelo de supervisión y control basado en riesgos de la Superintendencia de Bancos.
Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible	**8.7** Garantizar una adecuada gestión de la liquidez para el desarrollo y para administrar el esquema monetario vigente **8.8** Minimizar el riesgo sistémico de la economía **8.10** Articular la relación entre el Estado y el sector privado	
Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular	**1.2** Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez	**Objetivo 2:** Incrementar la calidad de los servicios de atención al ciudadano.

	1.5 Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.	**Objetivo 3:** Promover la educación financiera en la ciudadanía.
	1.4 Mejorar la facultad reguladora y de control del Estado	**Objetivo 4:** Reposicionar el rol de la Superintendencia de Bancos sobre la base de las competencias establecidas en la normativa vigente.
	1.2 Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez	**Objetivo 5:** Incrementar la gestión por procesos de la Superintendencia de Bancos.
	1.5 Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.	**Objetivo 6:** Incrementar la gestión tecnológica de la Superintendencia de Bancos
	1.13 Fortalecer los mecanismos de control social, la transparencia de la administración pública y la prevención y la lucha contra la corrupción	**Objetivo 7**: Incrementar el desarrollo, motivación y compromiso del Talento Humano de la Superintendencia de Bancos

3.2.6. Diseño de estrategias

Objetivo Estratégico 1

1. Incrementar la efectividad del modelo de supervisión y control basado en riesgos de la Superintendencia de Bancos

Estrategias

1. Desarrollar metodologías, aplicaciones y tecnologías que permitan racionalizar la información y su utilización como insumo para aplicar la supervisión.
2. Disponer de información confiable y oportuna para gestionar de manera eficiente los procesos de supervisión.
3. Revisar y actualizar los manuales de supervisión de los sectores financiero privado y público y del sistema de seguridad social para promover un control efectivo en base a las mejores prácticas.

Objetivo Estratégico 2

2. Incrementar la calidad de los servicios de atención al ciudadano

Estrategias

1. Mejorar los servicios de atención a la ciudadanía
2. Incrementar el valor agregado en los procesos de atención ciudadana.

Objetivo Estratégico 3

3. Promover la educación financiera en la ciudadanía

Estrategias

1. Estructurar programas de educación financiera a nivel nacional.

Objetivo Estratégico 4

4. Reposicionar el rol de la Superintendencia de Bancos sobre la base de las competencias establecidas en la normativa vigente

Estrategia

1. Estructurar un plan de comunicación dirigido a la población sobre las competencias y servicios que ofrece la Superintendencia de Bancos a través de los diferentes canales: medios de comunicación, redes sociales y página web.

Objetivo Estratégico 5

5. Incrementar la gestión por procesos de la Superintendencia de Bancos

Estrategias

1. Implementar una cultura de gestión por procesos dentro de la SB.
2. Desarrollar programas de innovación para los procesos de la SB.
3. Mejorar el grado de madurez y estabilización de los procesos.
4. Establecer los mecanismos para evaluar el cumplimiento de la gestión institucional en los niveles estratégico (objetivos) y táctico (proyectos) para la toma de decisiones.
5. Diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.
6. Diseñar e implementar el Plan de Continuidad de Negocio de la SB.

Objetivo Estratégico 6

6. Incrementar la gestión tecnológica de la Superintendencia de Bancos

Estrategias

1. Promover la seguridad informática.
2. Diseñar e implementar la arquitectura tecnológica en la Institución en alineación con las necesidades de la SB.
3. Disponer de infraestructura tecnológica necesaria para la operativización de los procesos.

Objetivo Estratégico 7

7. Incrementar el desarrollo, motivación y compromiso del Talento Humano de la Superintendencia de Bancos

Estrategias

1. Estructurar programas de capacitación que permitan fortalecer las competencias y conocimientos del personal de la SB.
2. Incentivar la mejora permanente del clima laboral.

3.2.7. Indicadores Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO
Objetivo 1: Incrementar la efectividad del modelo de supervisión y control basado en riesgos de la Superintendencia de Bancos.	Porcentaje de entidades con calificación GREC (metodología de Supervisión) menor o igual a tres	(Sumatoria de entidades con calificación GREC menor o igual a tres / total de entidades controladas por sistema)*100
	Porcentaje de cumplimiento de las observaciones realizadas por la SB	(Número de observaciones cumplidas/ Número de observaciones realizadas por la SB)*100
Objetivo 2: Incrementar la calidad de los servicios de atención al ciudadano.	Porcentaje de satisfacción del usuario de los servicios brindados por la SB	(Número de usuarios atendidos satisfechos / Número de usuarios atendidos encuestados) * 100
	Porcentaje de trámites de atención al usuario en línea	(Número de trámites de atención al usuario en línea de la DNAEU/ Número total de trámites de atención al usuario de la DNAEU)*100
Objetivo 3: Promover la educación financiera en la ciudadanía.	Porcentaje del cumplimiento del Plan de capacitación en temas de educación financiera	(Eventos de capacitación de educación financiera ejecutados / Total de eventos planificados)*100
Objetivo 4: Reposicionar el rol de la Superintendencia de Bancos sobre la base de las competencias establecidas en la normativa vigente.	Porcentaje de conocimiento del rol de la SB en la población	Resultados de la encuesta de opinión
Objetivo 5: Incrementar la gestión por procesos de la Superintendencia de Bancos	Porcentaje de procesos aplicados en la SB	Promedio de porcentaje de cumplimiento de indicadores de procesos
	Porcentaje de procesos automatizados	(Número de procesos automatizados/ Total de procesos por automatizar) *100
Objetivo 6: Incrementar la gestión tecnológica de la Superintendencia de Bancos	Porcentaje de cumplimiento de COBIT / ITIL	(Procesos cumplidos / Procesos planificados a cumplir) *100
Objetivo 7: Incrementar el desarrollo, motivación y compromiso del Talento Humano de la Superintendencia de Bancos	Porcentaje de satisfacción del clima laboral	Resultados de la encuesta de clima laboral

Quito: Av. 12 de Octubre N24-185 y Madrid. Teléfonos: (02) 299 76 00 / 299 61 00
Guayaquil: Chimborazo 412 y Aguirre. Teléfono: (04) 370 42 00
Cuenca: Antonio Borrero 710 y Presidente Córdova. Teléfonos: (07) 283 59 61 / 283 67 24
Portoviejo: Calle Olmedo y Alajuela. Teléfonos: (05) 263 49 51 / 263 58 10

www.superbancos.gob.ec
@superbancosEC
Superintendencia de Bancos

3.2.8. Diseño de programas y proyectos por Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico 1	Incrementar la efectividad del modelo de supervisión y control basado en riesgos de la Superintendencia de Bancos				
ESTRATEGIAS	**PROGRAMA**	**PROYECTO**	**INDICADOR**	**FORMA DE CÁLCULO**	**RESPONSABLE**
Desarrollar metodologías, aplicaciones y tecnologías que permitan racionalizar la información y su utilización como insumo para aplicar la supervisión	PROGRAMA DE RACIONALIZACIÓN, USO DE INFORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS MECANISMOS DE SUPERVISIÓN	BI Inteligencia de Negocios – Fase 2	Porcentaje de reportes revisados y definidos por DNEI	(Número de reportes revisados y definidos por la DNEI / Número total de reportes solicitados por INSFPR y INSFPU) *100	DNEI
Disponer de información confiable y oportuna para gestionar de manera eficiente los procesos de supervisión		RVC. Racionalización de la información recibida por la SB.	Porcentaje de estructuras utilizadas	(Número de estructuras revisadas y depuradas / Número total de estructuras vigentes por productos)*100	DNEI
Revisar y actualizar los manuales de supervisión de los sistemas financiero privado y público y del sistema de seguridad social para promover un control efectivo en base a las mejores prácticas		Actualización del Manual Único de Supervisión - MUS	Porcentaje de cumplimiento del proyecto de actualización del MUS	(% de avance real / % de avance planificado) *100	INSFPR/ INSFPU /INSS

Objetivo Estratégico 2:	Incrementar la calidad de los servicios de atención al ciudadano				
ESTRATEGIAS	PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	RESPONSABLE
Mejorar los servicios de atención a la ciudadanía	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Desarrollo e implementación de servicios en línea para atención al ciudadano	Porcentaje de trámites realizados en línea	Número de trámites de atención al usuario en línea / Número total de trámites de la DNAEU a ser automatizados	DNAEU
Incrementar el valor agregado en los procesos de atención ciudadana		Mejora de la gestión de atención al ciudadano	Tiempo promedio de respuesta en los servicios de atención al ciudadano	Sumatoria (Tiempo de entrega de la respuesta - tiempo de recepción de la solicitud del servicio) / total de solicitudes de servicios concluidos.	DNAEU

Objetivo Estratégico 3	Promover la educación financiera en la ciudadanía				
ESTRATEGIAS	PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	RESPONSABLE
Estructurar programas de educación financiera a nivel nacional	PROGRAMA DE EDUCACIÓN FINANCIERA	Plan de Educación Financiera	Porcentaje de cumplimiento de los eventos de educación financiera	(Número de eventos realizados / Número eventos planificados) * 100	DNAEU

Objetivo Estratégico 4	Reposicionar el rol de la Superintendencia de Bancos sobre la base de las competencias establecidas en la normativa vigente				
ESTRATEGIAS	**PROGRAMA**	**PROYECTO**	**INDICADOR**	**FORMA DE CÁLCULO**	**RESPONSABLE**
Estructurar un plan de comunicación dirigido a la población sobre las competencias y servicios que ofrece la Superintendencia de Bancos a través de los diferentes canales: medios de comunicación, redes sociales y página web.	PLAN DE REPOSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN DE LA SB	Proyecto de rediseño de portales institucionales	Porcentaje de accesos a los portales institucionales de la SB	(Número de accesos a los portales institucionales /número total de accesos)*100	CGICC
		Proyecto de difusión de la imagen institucional	Porcentaje de cumplimiento del proyecto	(Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades planificadas) * 100	CGICC

Objetivo Estratégico 5	Incrementar la gestión por procesos de la Superintendencia de Bancos				
ESTRATEGIAS	**PROGRAMA**	**PROYECTO**	**INDICADOR**	**FORMA DE CÁLCULO**	**RESPONSABLE**
Implementar una cultura de gestión por procesos dentro de la Superintendencia de Bancos	PROGRAMA DE GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS	Reingeniería de procesos	Porcentaje de procesos actualizados	(Número de procesos actualizados / Total de procesos de la SB) * 100	CGPCG
Desarrollar programas de innovación para los procesos de la Superintendencia de Bancos					
Mejorar el grado de madurez y estabilización de los procesos		Automatización de los procesos institucionales - BPM	Porcentaje de cumplimiento del plan de implementación BPM	(Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades planificadas) * 100	CGPCG
Establecer los mecanismos para evaluar el cumplimiento de la gestión institucional en los niveles estratégicos (objetivos), táctico (proyectos) y operativo (procesos) para la toma de decisiones		Sistema de Indicadores de Gestión	Porcentaje de implementación del Sistema de información gerencial para la evaluar la gestión institucional (objetivos estratégicos y proyectos)	(Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades planificadas) * 100	CGPCG
Diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información		Sistema de Gestión de Seguridad de la Información	Porcentaje de cumplimiento de actividades planificadas	(Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades planificadas) * 100	CGPCG
Diseñar e implementar el Plan de Continuidad de Negocio de la SB		Plan de Continuidad del Negocio	Porcentaje de cumplimiento de actividades planificadas	(Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades planificadas) * 100	CGPCG

Quito: Av. 12 de Octubre N24-185 y Madrid. Teléfonos: (02) 299 76 00 / 299 61 00
Guayaquil: Chimborazo 412 y Aguirre. Teléfono: (04) 370 42 00
Cuenca: Antonio Borrero 710 y Presidente Córdova. Teléfonos: (07) 283 59 61 / 283 57 26
Portoviejo: Calle Olmedo y Alajuela. Teléfonos: (05) 263 49 51 / 263 58 10

www.superbancos.gob.ec
@superbancosEC
Superintendencia de Bancos

Objetivo Estratégico 6	Incrementar la gestión tecnológica de la Superintendencia de Bancos				
ESTRATEGIAS	**PROGRAMA**	**PROYECTO**	**INDICADOR**	**FORMA DE CÁLCULO**	**RESPONSABLE**
Promover la seguridad informática	PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE TECNOLOGÍA	Plan de seguridad informática	Porcentaje de cumplimiento de implementación de los controles de seguridad informáticas	(Número de controles implementados / número de controles definidos por el OSI) * 100	CGT
Diseñar e implementar la arquitectura tecnológica en la Institución en alineación con las necesidades de la SB		Arquitectura Tecnológica	Porcentaje de cumplimiento de actividades planificadas	(Número de actividades ejecutadas/ número de actividades planificadas) * 100	CGT
Disponer de infraestructura tecnológica necesaria para la operativización de los procesos		Renovación de la infraestructura de procesamiento de datos	Porcentaje de cumplimiento de actividades planificadas	(Número de actividades ejecutadas/ número de actividades planificadas) * 100	CGT

Objetivo Estratégico 7	Incrementar el desarrollo, motivación y compromiso del Talento Humano de la Superintendencia de Bancos				
ESTRATEGIAS	**PROGRAMA**	**PROYECTO**	**INDICADOR**	**FORMA DE CÁLCULO**	**RESPONSABLE**
Estructurar programas de capacitación que permitan fortalecer las competencias y conocimientos del personal de la SB	PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Desarrollo de un Programa interno de certificación técnica	Porcentaje de servidores certificados en el programa Porcentaje de satisfacción del programa	(Número de servidores que aprueban el programa/ número de participantes en el programa) * 100 Encuesta de satisfacción de los estudiantes	DNTH
Incentivar la mejora permanente del clima laboral.		Plan de mejora del clima laboral	Porcentaje de cumplimiento de actividades planificadas	(Número de actividades ejecutadas/ número de actividades planificadas) * 100	DNTH

3.2.9. Objetivo, proyecto y presupuesto

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTO	RESPONSABLE	AÑOS 2017	2018	2019	2020	2021	VALOR TOTAL DEL PROYECTO (con IVA)
Objetivo 1: Incrementar la efectividad del modelo de supervisión y control basado en riesgos de la Superintendencia de Bancos	BI Inteligencia de Negocios-Fase 2	DNEI	20,000					20,000.00
	RVC. Racionalización de la información recibida por la SB.	DNEI	0					0.00
	Actualización del Manual Único de Supervisión - MUS	INSFPR / INSFPU /INSS	5,000					5,000.00
Objetivo 2: Incrementar la calidad de los servicios de atención al ciudadano	Desarrollo e implementación de servicios en canales para atención al ciudadano	DNAEU	0					0.00
	Mejora de la gestión en la atención al ciudadano	DNAEU	0					0.00
Objetivo 3: Promover la educación financiera en la ciudadanía	Plan de Educación Financiera	DNAEU	0					0.00
Objetivo 4: Reposicionar el rol de la Superintendencia de Bancos sobre la base de las competencias establecidas en la normativa vigente	Proyecto de rediseño de portales institucionales	CGICC	25,000					25,000.00
	Proyecto de difusión de la imagen institucional	CGICC	349,000	250,000	250,000	250,000	250,000	1,349,000.00
Objetivo 5: Incrementar la gestión por procesos de la Superintendencia de Bancos	Reingeniería de procesos	CGPCG	0					0.00
	Automatización de los procesos institucionales – BPM	CGPCG		150,000	100,000			250,000.00
	Sistema de Indicadores de Gestión	CGPCG	0	60,000				60,000.00
	Sistema de Gestión de Seguridad de la Información	CGPCG	0	79,990	45,000			124,990.00
	Plan de Continuidad del Negocio	CGPCG	0	100,000	90,000	98,000		288,000.00
Objetivo 6: Incrementar la gestión tecnológica de la Superintendencia de Bancos	Plan de seguridad informática	CGT	283,556	747,104				1,030,659.91
	Arquitectura Tecnológica	CGT						0.00
	Renovación de la infraestructura de procesamiento de datos	CGT		1,625,772				1,625,772.00
Objetivo 7: Incrementar el desarrollo, motivación y compromiso del Talento Humano de la Superintendencia de Bancos	Desarrollo de un Programa interno de certificación técnica	DNTH	0					0.00
	Plan de mejora del clima laboral	DNTH	28,500					28,500.00
		TOTAL	**711,056**	**3,012,866**	**485,000**	**348,000**	**250,000**	**4,806,921.91**

3.2.10. Mitigación de los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RIESGO	PROBAB.	IMPACTO	MITIGACIÓN
Objetivo 1: Incrementar la efectividad del modelo de supervisión y control basado en riesgos de la Superintendencia de Bancos.	Falta de definición clara del modelo de supervisión que desea implementar la Institución	Media	Alto	Identificar las brechas entre la gestión de supervisión actual y el modelo que se requiere implementar.
Objetivo 2: Incrementar la calidad de los servicios de atención al ciudadano.	Inadecuada interacción de las unidades involucradas	Media	Medio	Mayor involucramiento de las autoridades y directivos en la planificación y seguimiento de los proyectos y procesos
	Limitada capacidad de innovación para generar mejoras en los servicios de atención al usuario	Media	Alto	Mayor involucramiento de las autoridades y directivos para promover la mejora continua en los procesos institucionales
Objetivo 3: Promover la educación financiera en la ciudadania.	Falta de recursos para emprender programas de educación financiera	Alta	Medio	Promover programas de educación financiera por intermedio de las entidades controladas.
Objetivo 4: Reposicionar el rol de la Superintendencia de Bancos sobre la base de las competencias establecidas en la normativa vigente..	Limitada asignación de recursos financieros para aplicar encuestas de opinión	Alta	Medio	Priorizar la inversión y el uso de canales de comunicación para el reposicionamiento de la imagen institucional.
Objetivo 5: crementar la gestión por procesos de la Superintendencia de ancos	Escaso involucramiento del personal directivo en la aplicación y mejora de los procesos institucionales.	Media	Alto	Asociar la evaluación del desempeño del personal directivo y operativo con los resultados de los procesos institucionales.
	Rotación del personal encargado del levantamiento, análisis e implantación de los procesos institucionales	Alta	Alto	Definir la estructura de la unidad de procesos y convocar los concursos para cubrir las vacantes identificadas.
Objetivo 6: Incrementar la gestión tecnológica de la Superintendencia de Bancos	No contar con recursos financieros para la renovación de tecnologías de información y comunicación	Alta	Alto	Priorizar la inversión en tecnología indispensable para la continuidad y seguridad de las operaciones institucionales.
	Vulnerabilidad de los sistemas operativos y equipos tecnológicos de la institución	Alta	Alto	Establecer la arquitectura tecnológica prioritaria en base a los procesos críticos de la SB
Objetivo 7: Incrementar el desarrollo, motivación y compromiso del Talento Humano de la Superintendencia de Bancos	Cambios en la normativa relacionada con la administración del recurso humano en el sector público	Alta	Alto	Participación en la discusión de la normativa que pueda afectar la ejecución de los procesos relacionado con la administración del talento humano.

ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2017 - 2021

VISIÓN	Ser una institución referente de supervisión y control que protege a la gente, promoviendo la estabilidad de los sistemas financiero y de seguridad social, con personal reconocido por su capacidad técnica, que aplica procesos y tecnología eficientes.
MISIÓN	Supervisar y controlar las actividades que ejercen las entidades financieras y de seguridad social, pública y privada, con el propósito de proteger los intereses de la ciudadanía y fortalecer los sistemas controlados.
VALORES	**Honestidad:** los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular y el accionar debe realizarse con transparencia.
	Lealtad: Velar por el buen nombre de la Institución dentro y fuera de ella, guardar confidencialidad respecto de la información y en caso de conflicto de intereses abstenerse de opinar en los asuntos.
	Justicia: Asegurar un trato equitativo entre las/los servidores y trabajadores de la institución y hacia las entidades reguladas, usuarios externos y demás partes interesadas.
	Responsabilidad social: Proteger los derechos y los intereses de la ciudadanía, precautelando la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez del sistema controlado.
	Solidaridad: La predisposición de ayudar a los compañeros cuando necesiten apoyo, actuar siempre regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la institución.
	Pertenencia: Mantener el deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante nuestra capacidad intelectual y física.
	Respeto: Comprensión y aceptación de la condición inherente de las personas como seres humanos con derechos y deberes en un constante proceso de mejora.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	**Objetivo 1:** Incrementar la efectividad del modelo de supervisión y control basado en riesgos de la Superintendencia de Bancos.
	Objetivo 2: Incrementar la calidad de los servicios de atención al ciudadano.
	Objetivo 3: Promover la educación financiera en la ciudadanía.
	Objetivo 4: Reposicionar el rol de la Superintendencia de Bancos sobre la base de las competencias establecidas en la normativa vigente.
	Objetivo 5: Incrementar la gestión por procesos de la Superintendencia de Bancos
	Objetivo 6: Incrementar la gestión tecnológica de la Superintendencia de Bancos
	Objetivo 7: Incrementar el desarrollo, motivación y compromiso del Talento Humano de la Superintendencia de Bancos

ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LOS OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR (PNBV)

OBJETIVOS PNBV	POLITICA DEL PNBV
Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular	**1.4** Mejorar la facultad reguladora y de control del Estado
Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible	**8.7** Garantizar una adecuada gestión de la liquidez para el desarrollo y para administrar el esquema monetario vigente **8.8** Minimizar el riesgo sistémico de la economía **8.10** Articular la relación entre el Estado y el sector privado
Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular	**1.2** Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez **1.5** Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.
	1.4 Mejorar la facultad reguladora y de control del Estado
	1.2 Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez **1.5** Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia. **1.13** Fortalecer los mecanismos de control social, la transparencia de la administración pública y la prevención y la lucha contra la corrupción

INDICADORES POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO
Objetivo 1: Incrementar la efectividad del modelo de supervisión y control basado en riesgos de la Superintendencia de Bancos.	Porcentaje de entidades con calificación GREC (metodología de Supervisión) menor o igual a tres	(Sumatoria de entidades con calificación GREC menor o igual a tres / total de entidades controladas por sistema)*100
	Porcentaje de cumplimiento de las observaciones de la SB	(Número de observaciones cumplidas/ Número de observaciones comunicadas por la SB)*100
Objetivo 2: Incrementar la calidad de los servicios de atención al ciudadano.	Porcentaje de satisfacción del usuario de los servicios brindados por la Superintendencia de Bancos	(Número de usuarios atendidos satisfechos / Número total de usuarios atendidos encuestados) * 100
	Porcentaje de trámites de atención al usuario en línea	(Número de trámites de atención al usuario en línea de la DNAEU/ Número total de trámites de atención al usuario de la DNAEU)*100
Objetivo 3: Promover la educación financiera en la ciudadanía.	Porcentaje del cumplimiento del Plan de capacitación en temas de educación financiera	(Eventos de capacitación de educación financiera ejecutados / Total de eventos planificados)*100
Objetivo 4: Reposicionar el rol de la Superintendencia de Bancos sobre la base de las competencias establecidas en la normativa vigente.	Porcentaje de conocimiento del rol de la Superintendencia de Bancos en la población	Encuesta de opinión
Objetivo 5: Incrementar la gestión por procesos de la Superintendencia de Bancos	Porcentaje de procesos aplicados en la SB	Promedio de porcentaje de cumplimiento de indicadores de procesos
	Porcentaje de procesos automatizados	(Número de procesos automatizados/ Total de procesos por automatizar) *100
Objetivo 6: Incrementar la gestión tecnológica de la Superintendencia de Bancos	Porcentaje de cumplimiento de COBIT/ ITIL	(Procesos cumplidos / Procesos planificados a cumplir) *100
Objetivo 7: Incrementar el desarrollo, motivación y compromiso del Talento Humano de la Superintendencia de Bancos	Porcentaje de satisfacción del clima laboral	Resultados de la encuesta de clima laboral

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS, PROGRAMAS, PROYECTOS, INDICADORES Y PRESUPUESTO.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	PROGRAMA	PROYECTO	RESPONSABLE	AÑOS					VALOR TOTAL DEL PROYECTO (con IVA)	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO
					2017	2018	2019	2020	2021			
Objetivo 1: Incrementar la efectividad del modelo de supervisión y control basado en riesgos de la Superintendencia de Bancos	Desarrollar metodologías, aplicaciones y tecnologías que permitan racionalizar la información y su utilización como insumo para aplicar la supervisión	PROGRAMA DE RACIONALIZACIÓN, USO DE INFORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS MECANISMOS DE SUPERVISIÓN	BI Inteligencia de Negocios-Fase 2	DNEI	20.000					$ 20.000,00	Porcentaje de reportes revisados y definidos por DNEI	(Número de reportes revisados y definidos por la DNEI / Número total de reportes solicitados por INSFPR y INSFPU) *100
	Disponer de información confiable y oportuna para gestionar de manera eficiente los procesos de supervisión		RVC. Racionalización de la información recibida por la SB.	DNEI	0					$ 0,00	Porcentaje de estructuras utilizadas	(Número de estructuras revisadas y depuradas / Número total de estructuras vigentes por productos)*100
	Revisar y actualizar los manuales de supervisión de los sistemas financiero privado y público y del sistema de seguridad social para promover un control efectivo en base a las mejores prácticas		Actualización del Manual Único de Supervisión - MUS	INSFPR / INSFPU /INSS	5.000					$ 5.000,00	Porcentaje de cumplimiento del proyecto de actualización del MUS	(% de avance real / % de avance planificado) *100
Objetivo 2: Incrementar la calidad de los servicios de atención al ciudadano	Mejorar los servicios de atención a la ciudadanía	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Desarrollo e implementación de servicios en canales para atención al ciudadano	DNAEU	0					$ 0,00	Porcentaje de trámites realizados en línea	Número de trámites de atención al usuario en línea / Número total de trámites de la DNAEU a ser automatizados
	Incrementar el valor agregado en los procesos de atención ciudadana		Mejora de la gestión en la atención al ciudadano	DNAEU	0					$ 0,00	Tiempo promedio de respuesta en los servicios de atención al ciudadano	Sumatoria (Tiempo de entrega de la respuesta - tiempo de recepción de la solicitud del servicio) / total de solicitudes de servicios concluidos.
Objetivo 3: Promover la educación financiera en la ciudadanía	Estructurar programas de educación financiera a nivel nacional	PROGRAMA DE EDUCACIÓN FINANCIERA	Plan de Educación Financiera	DNAEU	0					$ 0,00	Porcentaje de cumplimiento de los eventos de educación financiera	(Número de eventos realizados / Número eventos planificados) * 100
Objetivo 4: Reposicionar el rol de la Superintendencia de Bancos sobre la base de las competencias establecidas en la normativa vigente	Estructurar un plan de comunicación dirigido a la población sobre las competencias y servicios que ofrece la Superintendencia de Bancos a través de los diferentes canales: medios de comunicación, redes sociales y página web.	PLAN DE REPOSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN DE LA SB	Proyecto de rediseño de portales institucionales	CGICC	25.000					$ 25.000,00	Porcentaje de accesos a los portales institucionales de la SB	(Número de accesos a los portales institucionales /número total de accesos)*100
			Proyecto de difusión de la imagen institucional	CGICC	349.000	250.000	250.000	250.000	250.000	$ 1.349.000,00	Porcentaje de cumplimiento del proyecto	(Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades planificadas) * 100
Objetivo 5:	Implementar una cultura de gestión por procesos		Reingeniería de procesos	CGPCG	0					$ 0,00	Porcentaje de procesos actualizados	(Número de procesos actualizados / Total de procesos por actualizar) * 100
	Desarrollar programas de innovación en los procesos de la Superintendencia de Bancos											
	Mejorar el grado de madurez de los procesos		Automatización de los procesos institucionales – BPM	CGPCG		150.000	100.000			$ 250.000,00	Porcentaje de cumplimiento del plan de implementación BPM	(Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades planificadas) * 100

Anexo No. 5

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS, PROGRAMAS, PROYECTOS, INDICADORES Y PRESUPUESTO.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	PROGRAMA	PROYECTO	RESPONSABLE	AÑOS					VALOR TOTAL DEL PROYECTO (con IVA)	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO
					2017	2018	2019	2020	2021			
Incrementar la gestión por procesos de la Superintendencia de Bancos	Establecer los mecanismos para evaluar el cumplimiento de la gestión institucional en los niveles estratégicos (objetivos) y táctico (proyectos)para la toma de decisiones	PROGRAMA DE GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS	Sistema de Indicadores de Gestión	CGPCG	0	60.000				$ 60.000,00	Porcentaje de implementación del Sistema de información gerencial para evaluar la gestión institucional (objetivos estratégicos y proyectos)	(Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades planificadas) * 100
	Diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información		Sistema de Gestión de Seguridad de la Información	CGPCG	0	79.990	45.000			$ 124.990,00	Porcentaje de cumplimiento de actividades planificadas	(Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades planificadas) * 100
	Diseñar e implementar el Plan de Continuidad de Negocio de la SB		Plan de Continuidad del Negocio	CGPCG	0	100.000	90.000	98.000		$ 288.000,00	Porcentaje de cumplimiento de actividades planificadas	(Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades planificadas) * 100
Objetivo 6: Incrementar la gestión tecnológica de la Superintendencia de Bancos	Promover la seguridad informática	PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE TECNOLOGÍA	Plan de seguridad informática	CGT	283.554	747.104				$ 1.030.659,91	Porcentaje de cumplimiento de implementación de los controles de seguridad informáticas	(Número de controles implementados / número de controles definidos por el OSI) * 100
	2. Diseñar e implementar la arquitectura tecnológica en la Institución en alineación con las necesidades de la SB		Arquitectura Tecnológica	CGT						$ 0,00	Porcentaje de cumplimiento de actividades planificadas	(Número de actividades ejecutadas/ número de actividades planificadas) * 100
	Disponer de infraestructura tecnológica necesaria para la operativización de los procesos		Renovación de la infraestructura de procesamiento de datos	CGT		1.625.772				$ 1.625.772,00	Porcentaje de cumplimiento de actividades planificadas	(Número de actividades ejecutadas/ número de actividades planificadas) * 100
Objetivo 7: Incrementar el desarrollo, motivación y compromiso del Talento Humano de la Superintendencia de Bancos	Estructurar programas de capacitación que permitan fortalecer las competencias y conocimientos del personal de la SB	PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Desarrollo de un Programa interno de certificación técnica	DNTH	0					$ 0,00	Porcentaje de servidores certificados en el programa Porcentaje de satisfacción del programa	(Número de servidores que aprueban el programa/ número de participantes en el programa) * 100 Encuesta de satisfacción de los estudiantes
	Incentivar la mejora permanente del clima laboral.		Plan de mejora del clima laboral	DNTH	28.500					$ 28.500,00	Porcentaje de cumplimiento de actividades planificadas	(Número de actividades ejecutadas/ número de actividades planificadas) * 100

MATRIZ DE RIESGOS Y ACCIONES DE MITIGACIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RIESGO	PROBAB.	IMPACTO	MITIGACIÓN
Objetivo 1: Incrementar la efectividad del modelo de supervisión y control basado en riesgos de la Superintendencia de Bancos.	Falta de definición clara del modelo de supervisión que desea implementar la Institución	Media	Alto	Identificar las brechas entre la gestión de supervisión actual y el modelo que se requiere implementar.
Objetivo 2: Incrementar la calidad de los servicios de atención al ciudadano.	Inadecuada interacción de las unidades involucradas	Media	Medio	Mayor involucramiento de las autoridades y directivos en la planificación y seguimiento de los proyectos y procesos
	Limitada capacidad de innovación para generar mejoras en los servicios de atención al usuario	Media	Alto	Mayor involucramiento de las autoridades y directivos para promover la mejora continua en los procesos institucionales
Objetivo 3: Promover la educación financiera en la ciudadanía.	Falta de recursos para emprender programas de educación financiera	Alta	Medio	Promover programas de educación financiera por intermedio de las entidades controladas.
Objetivo 4: Reposicionar el rol de la Superintendencia de Bancos sobre la base de las competencias establecidas en la normativa vigente.	Limitada asignación de recursos financieros para aplicar encuestas de opinión	Alta	Medio	Priorizar la inversión y el uso de canales de comunicación para el reposicionamiento de la imagen institucional.
Objetivo 5: Incrementar la gestión por procesos de la Superintendencia de Bancos	Escaso involucramiento del personal directivo en la aplicación y mejora de los procesos institucionales.	Media	Alto	Asociar la evaluación del desempeño del personal directivo y operativo con los resultados de los procesos institucionales.
	Rotación del personal encargado del levantamiento, análisis e implantación de los procesos institucionales	Alta	Alto	Definir la estructura de la unidad de procesos y cubrir las vacantes identificadas.
Objetivo 6: Incrementar la gestión tecnológica de la Superintendencia de Bancos	No contar con recursos financieros para la renovación de tecnologías de información y comunicación	Alta	Alto	Priorizar la inversión en tecnología indispensable para la continuidad y seguridad de las operaciones institucionales.
	Vulnerabilidad de los sistemas operativos y equipos tecnológicos de la institución	Alta	Alto	Establecer la seguridad informática prioritaria en base a los procesos críticos de la SB
Objetivo 7: Incrementar el desarrollo, motivación y compromiso del Talento Humano de la Superintendencia de Bancos	Cambios en la normativa relacionada con la administración del recurso humano en el sector público	Baja	Alto	Participación en la discusión de la normativa que pueda afectar la ejecución de los procesos relacionado con la administración del talento humano.