



**RESOLUCIÓN No. SB-2019-1025
27 DE SEPTIEMBRE DE 2019**

**RUTH ARREGUI SOLANO
SUPERINTENDENTA DE BANCOS**

CONSIDERANDO:

QUE el artículo 213 de la Constitución de la República dispone que las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general;

QUE el artículo 227, Capítulo Séptimo, Sección Segunda "Administración Pública", de la Constitución de la República 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. 003-2017-CNP, el Gobierno Nacional aprobó el Plan Nacional de Desarrollo, denominado para este periodo de gobierno "*Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*" que es el instrumento al que deben sujetarse las políticas, programas y proyectos públicos;

QUE el artículo 60 del Código Orgánico Monetario y Financiero establece como finalidad de la Superintendencia de Bancos, la vigilancia, auditoría, intervención, control y supervisión de las actividades financieras que ejercen las entidades públicas y privadas del Sistema Financiero Nacional incluidos los Fondos de Seguros de depósitos y de Liquidez, con el propósito de que estas actividades se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general;

QUE el inciso final del artículo 62 del mencionado Código determina que la Superintendencia, para el cumplimiento de estas funciones, podrá expedir todos los actos y contratos que fueren necesarios;

QUE el artículo 67 del mismo cuerpo legal establece que la Superintendencia de Bancos estará dirigida y representada por la o el Superintendente;

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 1, CAPÍTULO I, DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Superintendencia de Bancos, expedido mediante Resolución No SB-2017-893 de 16 de octubre de 2017, establece que la Superintendencia de Bancos se alinea con su misión y definirá su estructura organizacional sustentada en su base legal, direccionamiento estratégico y planificación institucional;

QUE mediante resolución No. SB-CGPYCG-2017-002 de 13 de febrero de 2017, se aprobó el Plan Estratégico de la Superintendencia de Bancos para el período 2017-2021, mismo que fue ajustado con resolución No. SB-CGPMC-2017-002 de 28 de noviembre de 2017;

QUE es necesario orientar la gestión institucional para: preservar la estabilidad de los sectores público y privado del sistema financiero y del sistema de seguridad social; incrementar la eficacia y efectividad del modelo de supervisión y control preventivo y prospectivo; propender a la eficiencia y a la innovación regulatoria de los sistemas controlados; promover la migración de un sistema financiero, que propicie una mayor inclusión de la población ecuatoriana al acceso y uso de los servicios y productos financieros a través de una educación financiera sostenida y permanente, protegiendo al consumidor y anclado a una política pública transversal; y, fortalecer la reinstitucionalización de la Superintendencia de Bancos.

QUE la Coordinación General de Planificación y Mejoramiento Continuo presentó el informe ejecutivo del Plan Estratégico Institucional 2019-2024; y,

En ejercicio de sus atribuciones legales,

RESUELVE:

ARTÍCULO 1.- Aprobar el Plan Estratégico Institucional de la Superintendencia de Bancos para el período 2019 - 2024, contenido en el documento "Plan Estratégico Institucional 2019-2024", que forma parte integrante de esta resolución.

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 2019-2024.

ARTÍCULO 3.- Disponer que la Dirección de Planificación y Control de Gestión realice el seguimiento, evaluación y difusión interna de los resultados del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2019-2024 aprobado con la presente resolución.

ARTÍCULO 4.- Derogar las resoluciones Nos. SB-CGPYCG-2017-002 y SB-CGPMC-2017-002 de 13 de febrero y 28 de noviembre de 2017, respectivamente, mediante las cual se aprobó el Plan Estratégico de la Superintendencia de Bancos para el período 2017-2021 y la correspondiente reforma;



COMUNÍQUESE.- Dada en la Superintendencia de Bancos, en Quito, Distrito Metropolitano, el veintisiete de septiembre del dos mil diecinueve.

Ruth Arregui Solano
SUPERINTENDENTA DE BANCOS

LO CERTIFICO.- En Quito, Distrito Metropolitano el veintisiete de septiembre del dos mil diecinueve.

Dra. Silvia Jeaneth Castro Medina
SECRETARIA GENERAL



SUPERINTENDENCIA
DE BANCOS

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2024

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| 1. ABREVIATURAS..... | 2 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 3 |
| 2. DESCRIPCIÓN Y DIANÓSTICO INSTITUCIONAL | 4 |
| 2.1 MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS | 4 |
| 2.2 NUEVO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS PARA EL PERIODO 2019-2024 | 9 |
| 3. ANÁLISIS SITUACIONAL | 10 |
| 3.1 ENTORNO NACIONAL | 10 |
| 3.2 IMPACTO SOBRE CADA UNO DE LOS SISTEMAS CONTROLADOS | 12 |
| 3.3 ENTORNO INTERNACIONAL | 17 |
| 4. ALINEACIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO | 18 |
| 5. METODOLOGÍA DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS..... | 20 |
| 6. PRINCIPIOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS | 22 |
| 6.1 ANÁLISIS PARA LA PROPUESTA FODA: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS..... | 23 |
| 6.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (ELEMENTOS ORIENTADORES INSTITUCIONALES) 25 | |
| 6.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES | 27 |
| 6.4 VALORES INSTITUCIONALES..... | 28 |
| 6.5 MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL..... | 30 |
| 6.6 INDICADORES DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS | 33 |
| 6.7 PROYECTOS POR PILAR ESTRATÉGICO..... | 33 |

9/1/2019
K

1

B/

1. ABREVIATURAS

APP: Alianzas Público Privadas

ALC: América Latina y el Caribe

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

BM: Banco Mundial

FMI: Fondo Monetario Internacional

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

HAMUS: Herramienta de Apoyo al Manual Único de Supervisión

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

MUS: Manual Único de Supervisión

PIB: Producto Interno Bruto

PPW: Países dependientes de ingresos petroleros

PNBV: Plan Nacional para el Buen Vivir

SENPLADES: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

SMART: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con límite de tiempo

STARTUPS: Innovación financiera, productos y servicios financieros digitales

USAID: Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

guy
X

2

✓

1. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional formulado para el periodo 2019 – 2024 bajo la gestión de Ruth Arregui Solano constituye un instrumento clave de gestión que potenciará los cinco pilares estratégicos para la gestión de la Superintendencia de Bancos:

1. Estabilidad de los sectores público y privado del sistema financiero y del sistema de seguridad social.
2. Incrementar la eficacia y efectividad del modelo de supervisión y control preventivo y prospectivo.
3. Supervisión financiera eficaz y efectiva.
4. Promover la migración de un sistema financiero, que propicie una mayor inclusión de la población ecuatoriana al acceso y uso de los servicios y productos financieros.
5. Fortalecer la reinstitucionalización de la Superintendencia de Bancos, a través del desarrollo adecuado del juicio experto.

El presente plan se levantó participativamente con cada una de las Intendencias, Coordinaciones, Direcciones y nivel de asesoría de manera participativa y expresando las estrategias institucionales para alcanzar la visión y objetivos estratégicos institucionales.

La planificación estratégica se la construyó en las siguientes fases:

Fase I. Revisión y recolección de información

Fase II. Talleres equipo directivo y expertos

Fase III. Sistematización, elaboración y aprobación

(Handwritten signature and initials)

(Handwritten circled number 3)

(Handwritten signature)

De una manera integral el equipo ejecutivo de la institución llevó a cabo tan importante y muy valioso proyecto, es una nueva oportunidad de renovar su hoja de ruta para definir los objetivos estratégicamente pensados y continuar encaminando a la Superintendencia de Bancos.

2. DESCRIPCIÓN Y DIANÓSTICO INSTITUCIONAL

2.1 MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

La Superintendencia de Bancos es un organismo técnico y autónomo que forma parte de la Función de Transparencia y Control Social, cuya misión fundamental es la supervisión y el control de las entidades que integran los sectores público y privado del sistema financiero; y el sistema nacional de seguridad social.

Es así que el artículo 204 de la Constitución de la República que entró en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial de 20 de octubre de 2008, dispone que la Función de Transparencia y Control Social estará formada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias; agregando que estas entidades tendrán personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa.

De su parte, el artículo 213 de la Carta Política del Estado establece que las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general; y, que las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que

②
9/11/11
→
↑

①

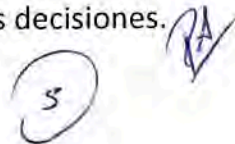
R/

requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley.

El artículo 308 de la Constitución de la República dispone que las actividades financieras son un servicio de orden público y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la Ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país; intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional y el consumo social y ambientalmente responsable; señala que el Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito; prohíbe las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura; agrega que la regulación y el control del sistema financiero no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado; que las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia; y, finalmente prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

A su vez, el artículo 309 de la Constitución de la República determina que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario que intermedian recursos del público; estableciendo que cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez; señalando en forma clara y expresa que estas entidades de control serán autónomas; y disponiendo que sus directivos serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.





El artículo 59 del Código Orgánico Monetario y Financiero, vigente desde su publicación en el Suplemento del Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014, al definir la naturaleza del organismo de control prescribe que 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; en tanto que el artículo 60 determina como finalidad de la Superintendencia de Bancos, la obligación de efectuar la vigilancia, auditoría, intervención, control y supervisión de las actividades financieras que ejercen las entidades públicas y privadas del sistema financiero nacional, con el propósito de que estas actividades se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general.

De su parte, el artículo 306 de la Ley de Seguridad Social, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 465 de 30 de noviembre de 2001, dispuso que la Superintendencia de Bancos, según el artículo 222 de la Constitución de la República que tuvo vigencia desde el 11 de agosto de 1998 hasta el 20 de octubre del 2008; y por efectos de la reforma introducida a la Ley de Seguridad Social por el Código Orgánico Monetario y Financiero expedido el 12 de septiembre del 2014, pasó a referirse al artículo 213 de la Constitución de la República actualmente vigente; controlará que las actividades económicas y los servicios que brinden las instituciones públicas y privadas de seguridad social, incluyendo los fondos complementarios previsionales públicos o privados, atiendan al interés general y se sujeten a las normas legales vigentes.

Las disposiciones constitucionales y legales citadas en los párrafos que anteceden, definen el ámbito de supervisión y control de responsabilidad de la

① guse
/

⑥

B/

Superintendencia de Bancos, mientras que el artículo 69 del citado Código Orgánico Monetario y Financiero, que enuncia y enumera las funciones del Superintendente de Bancos, señala textualmente lo siguiente:

“Art. 69.- Funciones del Superintendente. El Superintendente tiene las siguientes funciones:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Superintendencia;
2. Dirigir las acciones de vigilancia, auditoría, supervisión y control de competencia de la Superintendencia;
3. Dirigir, coordinar y supervisar la gestión administrativa de la Superintendencia, para lo cual expedirá los reglamentos internos correspondientes;
4. Acordar, celebrar y ejecutar, a nombre de la Superintendencia los actos, contratos, convenios y negocios jurídicos que requiera la gestión institucional y las obligaciones que contraiga;
5. Actuar como autoridad nominadora;
6. Elaborar, aprobar, previo a su envío al ente rector de las finanzas públicas, y ejecutar el presupuesto anual de la Superintendencia;
7. Ejercer y delegar la jurisdicción coactiva; y,
8. Ejercer las demás funciones que le asigne la ley.

A su vez, el artículo 71 del Código Orgánico Monetario y Financiero prescribe 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.

①
VUE
P

①

①

Es importante señalar que la actual administración de la Superintendencia de Bancos advirtió que el referido Código Orgánico Monetario y Financiero contiene diversas disposiciones que restringen el ejercicio de una supervisión preventiva, integral y consolidada, las que a su vez limitan y dificultan a las superintendencias encargadas del control de las entidades que integran el sistema financiero, de valores y de seguros, y en el caso específico de la Superintendencia de Bancos, identificar prospectivamente los riesgos de las entidades controladas y de los respectivos sistemas, en su conjunto; disposiciones que además se contraponen a los preceptos constitucionales señalados en líneas anteriores, y especialmente a lo dispuesto en el artículo 424 de la Carta Política del Estado, consagra la supremacía de las disposiciones constitucionales sobre las de menor jerarquía jurídica, en los términos siguientes: “La Constitución es la norma suprema y prevalece sobre cualquier otra del ordenamiento jurídico. Las normas y los actos del poder público deberán mantener conformidad con las disposiciones constitucionales; en caso contrario carecerán de eficacia jurídica”.

Es así que la Superintendente de Bancos Ruth Arregui Solano ha determinado la necesidad de que la legislación ecuatoriana incorpore en sus preceptos legales disposiciones que al tiempo de guardar conformidad con las disposiciones constitucionales vigentes, permitan hacer efectiva la autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa que la Constitución de la República consagra en favor de las superintendencias, y entre ellas, de la Superintendencia de Bancos.

La supervisión preventiva, consolidada e integral que podrán ejecutar las superintendencias, una vez que se apruebe el referido proyecto de reformas legales se dirigirá a proteger de mejor manera el interés de los depositantes del sistema financiero; de los clientes y consumidores financieros que acceden a sus

①
✓
✓
✓

⑧

②

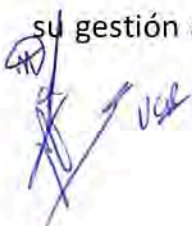
servicios; a partir de una educación financiera sostenida y permanente, en línea con los objetivos de desarrollo sostenible que debe perseguir el país, igual que lo viene haciendo un número cada vez más creciente de países del mundo.

2.2 NUEVO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS PARA EL PERIODO 2019-2024

A través de Resolución No. CNP-003-2017, de 22 de septiembre 2017 el Consejo Nacional de Planificación, aprobó y puso en vigencia el Plan Nacional de Desarrollo denominado “Toda una Vida”, vigente para el periodo 2017-2021, que cuenta con un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación a cargo de la Secretaría Técnica de Planificación “Planifica Ecuador”, organismo que reemplazó a la antigua Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

Con Resolución No. PLE-CPCCS-T-O-0407-23-04-2019 de 23 de abril de 2019, la Magister Ruth Arregui Solano fue designada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social Transitorio como Superintendente de Bancos para un periodo de cinco años, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 205 de la Constitución de la República; cargo asumido el 30 de abril de 2019, fecha en la que tomó legal posesión de sus funciones ante el Pleno de la Asamblea Nacional, según consta del acta correspondiente.

El nuevo marco de referencia que constituye el Plan Nacional de Desarrollo denominado “Toda una Vida”, vigente para el periodo 2017-2021, y la distinta visión de la nueva Superintendente de Bancos para el cumplimiento de la misión que le ha sido impuesta por mandato de la Constitución y la Ley, por una parte; y por otra, la definición de nuevos objetivos estratégicos institucionales que guiarán su gestión al frente de este organismo de control durante el periodo para el cual

 Vice

9



ha sido elegida; y, junto con ello, el desarrollo de nuevos proyectos estratégicos que apunten a la reinstitucionalización de la Superintendencia de Bancos, han determinado la necesidad de aprobar y poner en vigencia un nuevo Plan Estratégico Institucional de la Superintendencia de Bancos para el periodo 2019-2024, el cual se sustenta y desarrolla en los capítulos siguientes.

3. ANÁLISIS SITUACIONAL¹

En un mundo globalizado es fundamental analizar e identificar los principales factores políticos, económicos y sociales en el ámbito nacional e internacional que influyen en los sectores financieros, público y privado y en el sistema de seguridad social.

3.1 ENTORNO NACIONAL

Contexto Nacional:

El mantenimiento de la dolarización ha contribuido a preservar la estabilidad financiera del país, así como a la planificación de las actividades económicas de mediano y largo plazo.

- Según estimaciones del FMI, el PIB corriente de Ecuador registraría tasas de crecimiento entre los años 2020 y 2024 y, por tanto, también crecerían los depósitos y la cartera de la banca en dicho período, aunque en menor proporción. Los activos del IESS tendrían un comportamiento similar al de la cartera y depósitos de la banca.
- Marco normativo para fomentar las alianzas públicas privadas (APP) como medio para la generación de empleo y emprendimientos. La Ley de

¹ El Análisis situacional lo realizó la Intendencia Nacional de Riesgos y Estudios de la Superintendencia de Bancos, a través de la Dirección de Estudios y Gestión de la Información

Handwritten notes:
A circle with a checkmark and the word "VER" written next to it.
An arrow pointing downwards.

Handwritten notes:
A circle containing the number "12".
A checkmark.

Fomento Productivo otorga incentivos tributarios a nuevos inversionistas en los próximos 2 años (prorrogables).

- Se prevé una importante inversión en explotación petrolera y en especial en proyectos de exploración y desarrollo minero.
- Ecuador mantiene un alto índice de Desarrollo Humano, caracterizado por la reducción de las tasas de analfabetismo y pobreza multidimensional e incremento del Producto Interno Bruto per cápita.
- Más de la mitad de las remesas provenientes de Estados Unidos, España e Italia se canalizan por intermedio de la banca privada lo que promueve la intermediación financiera.
- Potencial explotación para el acceso a los medios tecnológicos y comunicacionales con potencial de explotación, pues apenas el 37% de la población ecuatoriana tiene acceso a internet.
- Acentuados niveles de corrupción en la gestión pública y privada.
- Inseguridad política y social derivadas del narcotráfico y guerrilla en la frontera norte
- Cumplimiento parcial de los acuerdos con el Fondo Monetario Internacional ponen en riesgo el flujo de recursos necesarios para la reactivación económica y afectan el riesgo país con la consecuente reducción y encarecimiento del financiamiento externo.
- Incremento de los niveles de deuda externa y sus intereses.
- Insuficientes ingresos fiscales han reducido la inversión pública, esto es posible que afecte en la reducción del consumo de los hogares; se requerirá de nuevos ingresos. (impuestos o reducción de subsidios)
- El empleo adecuado se mantiene en niveles críticos.

④ *Handwritten notes and signature*

①①

Handwritten mark

- Decrecimiento del número de aportantes para financiar las pensiones de una población con una mayor esperanza de vida que del 2019 al 2050, pasaría de 75 a 80.5 años.

3.2 IMPACTO SOBRE CADA UNO DE LOS SISTEMAS CONTROLADOS

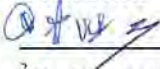

El crecimiento o decrecimiento del PIB corriente se ve reflejado en similar comportamiento de las principales variables financieras tanto de la banca privada como de la banca pública y del sistema de seguridad social. Para establecer el nexo que tienen las variables citadas se obtienen previamente las correlaciones parciales en cada uno de los sistemas controlados.

SISTEMA BANCA PRIVADA

En el caso de la banca privada las correlaciones² parciales para el período 2014 a 2018 son las siguientes: cartera de créditos y depósitos (0,88), cartera y PIB (0,96), depósitos y PIB (0,82), población y cartera (0,91) y población y depósitos (0,78).

Es así como en este sistema en los años en los cuales se produjo decrecimientos del PIB, se redujo la cartera de créditos que es el principal activo de estas entidades. A su vez, en vista de que la principal fuente de recursos son los depósitos, como respuesta al decrecimiento de la economía éstos disminuyeron y por lo tanto hubo menos recursos para ser destinados a la cartera.

Como se puede observar en el gráfico a continuación, el comportamiento histórico de la cartera y depósitos, en general, va en el mismo sentido del comportamiento del PIB; en tal sentido, según las estimaciones del FMI, el PIB corriente de Ecuador, registraría tasas de crecimiento entre los años 2020 - 2024


² Grado de asociación entre las variables. 

y como respuesta a esta tendencia se estima que también en dicho período crecerían los depósitos y la cartera.



Fuente: FMI. SB

Al relacionar la cartera de créditos y los depósitos con el PIB, se determina el crecimiento histórico paulatino de la profundización financiera de estas variables, tendencia que al alcanzar los valores estimados, guardaría relación con su comportamiento histórico.

| PROFUNDIZACIÓN FINANCIERA | dic-14 | dic-15 | dic-16 | dic-17 | dic-18 | dic-19 | dic-20 | dic-21 | dic-22 | dic-23 | dic-24 |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Profundización de la cartera | 18,09% | 17,61% | 19,02% | 21,95% | 23,57% | 25,57% | 26,74% | 27,53% | 27,94% | 28,44% | 28,95% |
| Profundización de los depósitos | 27,13% | 24,59% | 28,70% | 29,42% | 28,84% | 31,06% | 32,06% | 32,62% | 32,75% | 33,01% | 33,31% |

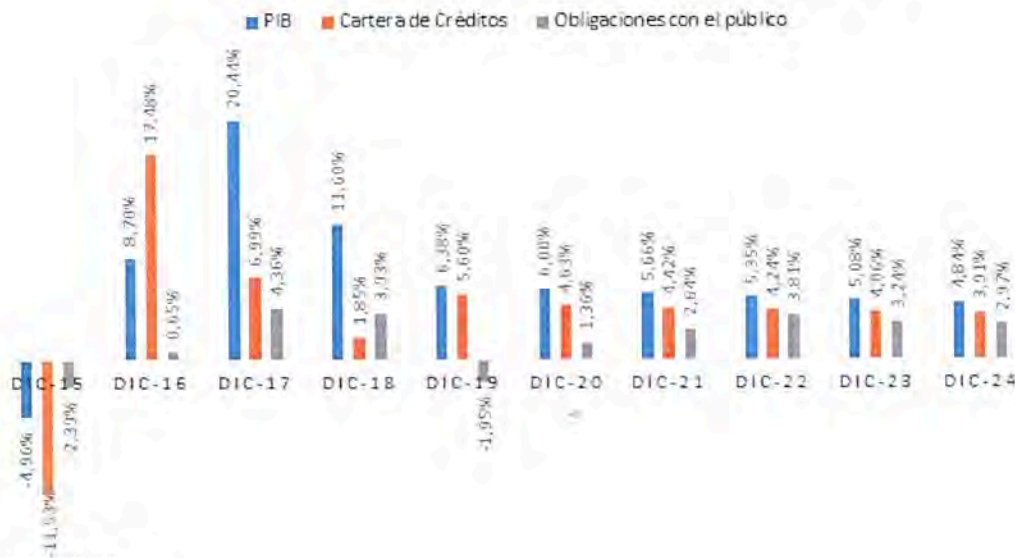
Fuente: FMI. SB

De acuerdo a las tasas de variación del PIB corriente, de la cartera y de los depósitos para el período comprendido entre diciembre 2015 y diciembre 2018, se aprecia, que en general, la variación del PIB corriente es mayor a la registrada por las variables financieras, lo que demuestra que la respuesta de las variables financieras no responden en la misma proporción que la economía, como se grafica a continuación:

[Handwritten notes and signatures]

(15)

SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS TASAS DE VARIACIÓN DEL PIB, CARTERA Y DEPÓSITOS



Fuente: FMI, SB

Por otro lado es importante señalar la incidencia que tiene en el comportamiento de la cartera y los depósitos el crecimiento de la población puesto que a mayor incremento de la misma, de manera directa se produce un aumento de la cartera y con los depósitos, esto se ratifica en la correlación que existe entre la población con la cartera y depósitos que es de 0,91 y 0,78, respectivamente.

Se determina que de acuerdo a las estimaciones realizadas por el FMI que considera crecimientos de la economía de Ecuador para el período 2020 - 2024, como respuesta a dicho comportamiento se estima que crecerán los depósitos y la cartera de créditos de la banca privada.

SISTEMA BANCA PÚBLICA

En el caso de la banca pública las correlaciones parciales para el período 2014 a 2018 son las siguientes: cartera y PIB (0,95), y población y cartera (0,93). A

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

diferencia del resto de correlaciones mencionadas para la banca privada, las que no se detallan en este sistema es porque no son significativas.

Este sistema, al igual que la banca privada en la generalidad de las fechas analizadas registra crecimientos de la cartera y de los depósitos; sin embargo dado que los saldos que registra en estas cuentas son bajos en relación a los que presenta la banca privada, da lugar que no se ve una tendencia similar al PIB.



Fuente: FMI. SB

Al igual que en la banca privada, al analizar las tasas de variación del PIB corriente, de la cartera y de los depósitos para el período comprendido entre diciembre 2015 y diciembre 2018, se aprecia que en general la variación del PIB corriente en este sistema, es mayor a la registrada por las variables financieras.

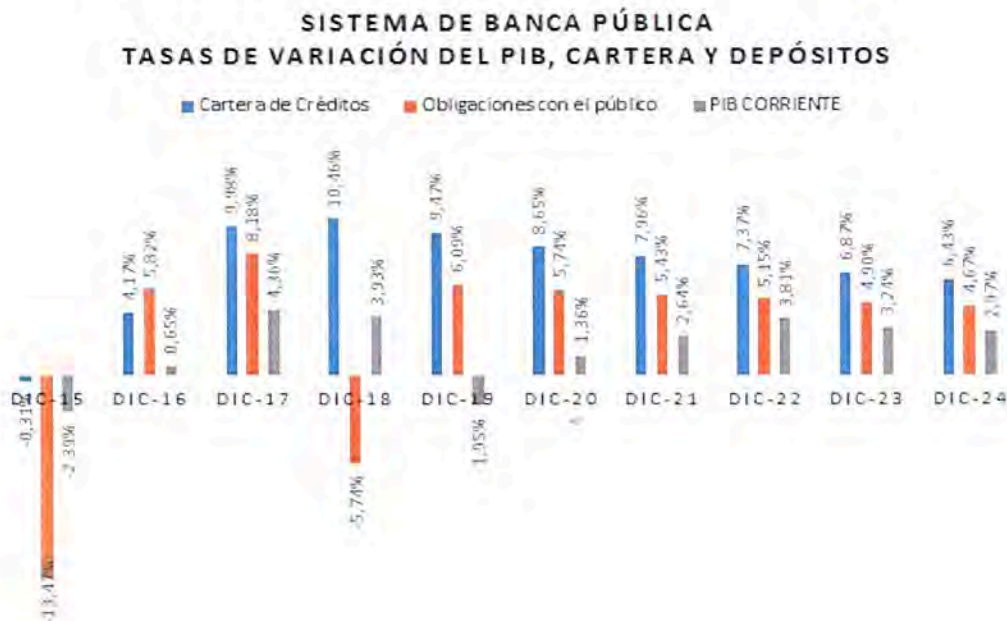
Se determina que de acuerdo a las estimaciones realizadas por el FMI que considera crecimientos de la economía de Ecuador para el período 2020 a 2024,

Q dice
↑

15

R/

como respuesta a dicho comportamiento se estima que crecerán los depósitos y la cartera de créditos de la banca pública.



Fuente: FMI. SB

SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL

De la misma forma que el comportamiento del PIB incidió en el comportamiento de la cartera de créditos y de los depósitos en la banca privada y la banca pública, se observa una tendencia similar del activo consolidado del IESS en relación al PIB corriente entre los años 2015 y 2018; por lo tanto, de acuerdo a las estimaciones de crecimiento del PIB entre los años 2020 y 2024, se esperaría una tendencia creciente del activo de esta entidad, pero no al nivel del PIB por el crecimiento de la tasa de desempleo.

[Handwritten signatures and initials]

| CONSOLIDADO DEL IESS | | | | | | | | | | |
|--|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| (En millones de dólares y porcentajes) | | | | | | | | | | |
| SEGURIDAD SOCIAL | dic-15 | dic-16 | dic-17 | dic-18 | jun-19 | dic-20 | dic-21 | dic-22 | dic-23 | dic-24 |
| ACTIVO | 23.249 | 22.170 | 27.548 | 28.594 | 31.041 | | | | | |
| PIB | 99.290 | 99.938 | 104.296 | 108.398 | 106.289 | 107.730 | 110.571 | 114.783 | 118.502 | 122.025 |
| PROFUNDIZACIÓN DEL ACTIVO | 23,42% | 22,18% | 26,41% | 26,38% | 29,20% | | | | | |
| VARIACIÓN DEL ACTIVO | | -4,64% | 24,25% | 3,80% | 8,56% | | | | | |
| VARIACIÓN DEL PIB | | 0,65% | 4,36% | 3,93% | -1,95% | 1,36% | 2,64% | 3,81% | 3,24% | 2,97% |

Fuente: FMI. SB

El crecimiento del PIB estimado por el FMI servirá para cubrir el aumento de la tasa de dependencia, debido al incremento de la esperanza de vida que para el año 2020, según el INEC será de 80,1 años para las mujeres y 74,5 años para los hombres; por lo tanto este aumento servirá para cubrir los gastos en pensiones.

3.3 ENTORNO INTERNACIONAL

Contexto internacional

- Se han recuperado y fortalecido las relaciones del Ecuador con Organismos Internacionales (BID, FMI, BM)
- Se está recuperando la relación con Estados Unidos. Se prevé que en el 2020 reabran las oficinas de la USAID (Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) en Quito.
- Colombia y Perú han tenido una recuperación importante en temas de inclusión financiera que pueden ser aprovechadas por Ecuador que, pese a sus esfuerzos, no ha logrado los avances alcanzados por sus países vecinos.
- La baja en los precios del petróleo a pesar de los últimos incrementos y las materias primas podría afectar la economía de los países dependientes de estos ingresos (PPW)
- La región de América Latina y el Caribe (ALC) registra niveles de productividad persistentemente bajos en todos los sectores, debido a una

[Handwritten signature]

[Handwritten number 17]

[Handwritten initials]

estructura de exportación concentrada en el sector primario, extractivo y de bajo grado de sofisticación.

- La situación política de Venezuela ha provocado que el Ecuador asuma la migración de venezolanos con repercusiones en los sectores económico, social y político.
- La política comercial entre Estados Unidos y China vía incrementos de aranceles, considerada como una “guerra comercial”, podría afectar tanto al comercio exterior mundial como a la economía nacional, por su dependencia de ambas economías.
- La situación económica y política de Argentina pone presión al Gobierno ecuatoriano.
- Los avances tecnológicos tornan más complejo mantener estándares de calidad en seguridad digital y minimizar los fraudes informáticos.

4. ALINEACIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

La planificación institucional debe estar articulada con los objetivos y lineamientos del “Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda Una Vida”. En ese contexto, los objetivos con los que la planificación institucional está alineada son los siguientes:

Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.

Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico, social y solidario, y afianzar la dolarización.

Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía. ✓

a. d. vca
✓

18

La relación entre los objetivos estratégicos institucionales y los objetivos del “Plan Nacional de Desarrollo 2017-2019. Toda Una Vida” se detalla a continuación:

Alineación de Objetivos Estratégicos Institucionales a los Objetivos del “Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida”

| OBJETIVO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2017 - 2021 | POLÍTICA DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2017 - 2021 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019 - 2024 |
|---|--|---|
| Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas | 1.1 Promover la inclusión económica y social; combatir la pobreza en todas sus dimensiones, a fin de garantizar la equidad económica, social, cultural y territorial. | Objetivo 4: Promover la migración hacia un sistema financiero inclusivo, basado en la innovación, protección al consumidor y la educación financiera |
| Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización | 4.1 Garantizar el funcionamiento adecuado del sistema monetario y financiero a través de la gestión eficiente de la liquidez, contribuyendo a la sostenibilidad macroeconómica y al desarrollo del país. 4.3 Promover el acceso de la población al crédito y a los servicios del sistema financiero nacional, y fomentar la inclusión financiera en un marco de desarrollo sostenible, solidario y con equidad territorial. | Objetivo 1: Preservar la estabilidad de los sectores público y privado del sistema financiero y del sistema de seguridad social. Objetivo 2: Incrementar la eficiencia y efectividad del modelo de supervisión y control preventivo, integral, prospectivo y suficiente basado en riesgos. Objetivo 3: Propender a la eficacia y a la innovación regulatoria de los sistemas controlados. Objetivo 4: Promover la migración hacia un sistema financiero inclusivo, basado en la innovación, protección al consumidor y la educación financiera |
| Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía | 7.5 Consolidar una gestión estatal eficiente y democrática, que impulse las capacidades ciudadanas e integre las acciones sociales en la administración pública. | Objetivo 5: Re-institucionalizar la Superintendencia de Bancos mediante el fortalecimiento del juicio experto, capacitación innovativa y el ejercicio pleno de su autonomía. |

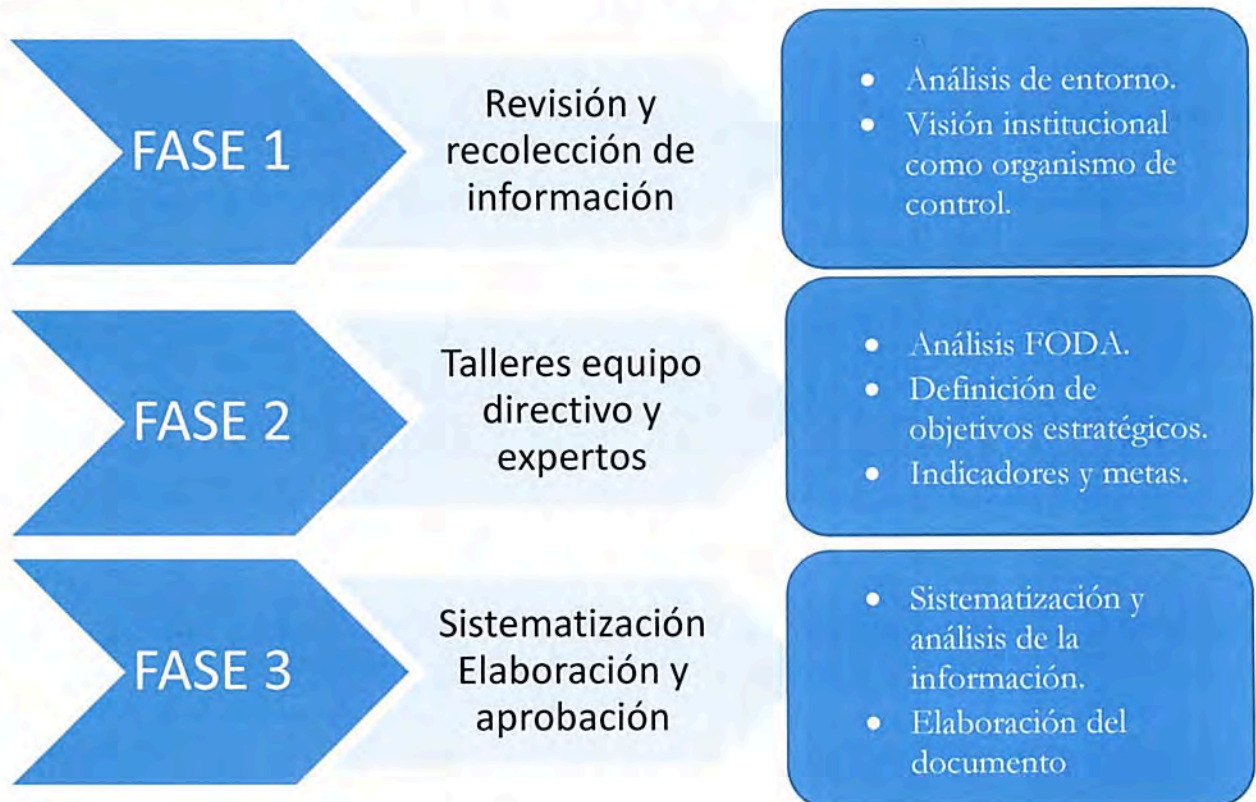
Elaborado por: Coordinación General de Planificación y Mejoramiento Continuo, Septiembre 2019

19

5. METODOLOGÍA DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

- La construcción del Plan Estratégico la lideró la Coordinación General de Planificación y Mejoramiento Continuo, de manera participativa con cada una de las Intendencias, Coordinaciones y Direcciones que conforman la Superintendencia de Bancos.
- El Plan Estratégico 2019 - 2024 partió del análisis de los cinco pilares estratégicos definidos por la señora Superintendente como guía de la gestión en los próximos cinco años.

FASES PARA LA ELABORACIÓN PLAN ESTRATÉGICO 2019 – 2024



Elaborado por: Coordinación General de Planificación y Mejoramiento Continuo, Septiembre 2019

Handwritten signature and initials

Handwritten number 20

Handwritten signature

Fase I. Revisión y recolección de información

- Se recogió el planteamiento estratégico desde la Superintendente que contiene los pilares y las acciones que orientarán a la Superintendencia en los próximos cinco años.
- Se realizó un diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la entidad y la propuesta de acciones orientadas a modificar el entorno y solucionar los problemas y necesidades identificados.
- En el marco del Direccionamiento Institucional se validó con las autoridades la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos.

Fase II. Talleres equipo directivo y expertos

- Se realizó el diagnóstico institucional con la primera línea jerárquica de la administración, para priorizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.
- Se realizaron talleres con Intendencias, Coordinaciones y Direcciones Nacionales para socializar la metodología planteada para la construcción de Plan Estratégico Institucional.
- A partir de los lineamientos estratégicos como parte de la formulación estratégica institucional, las diferentes áreas propusieron proyectos institucionales con visión a largo plazo y orientados a la consecución de los grandes objetivos institucionales.

Fase III. Sistematización, elaboración y aprobación

- La Coordinación de Planificación analizó, sistematizó y consolidó la información recibida de las Intendencias Nacionales, Coordinaciones y

[Handwritten signature]

(2)

[Handwritten signature]

Direcciones Nacionales. (FODA, Proyectos, Estrategias, Indicadores y Metas).

- Se validó la información levantada con las máximas autoridades, previa a la elaboración del documento formal para aprobación de la Superintendente de Bancos y difusión a todos los funcionarios de la institución y a los demás grupos de interés.

6. PRINCIPIOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

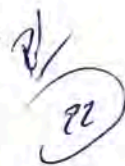
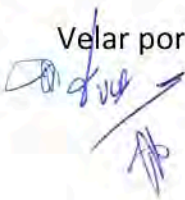
El 30 de abril de 2019 la Asamblea Nacional posesionó a Ruth Arregui Solano como Superintendente de Bancos, quien asumió funciones con el compromiso de:

- Promover la integridad en la gestión pública y privada, que se financie con recursos públicos;
- Fortalecer la acción ciudadana para lograr su incidencia en lo público; y
- Fortalecer los mecanismos de coordinación y cooperación interinstitucional pública y privada para ejecutar acciones de prevención y lucha contra la corrupción.

En este ámbito se establecen cinco pilares estratégicos para la gestión de la Superintendencia de Bancos en el período 2019-2024, que a continuación se detallan:

1. Preservar la estabilidad de los sectores público y privado del sistema financiero y del sistema de seguridad social, que constituye el 65% de la red financiera, a través de:

- Promover el crecimiento y desarrollo del sector financiero.
- Velar por la integridad financiera.



2. Incrementar la eficacia y efectividad del modelo de supervisión y control preventivo y prospectivo, orientado a proteger de mejor manera el interés de los depositantes del sistema financiero: de los clientes y consumidores financieros que acceden a sus servicios; así como de los afiliados de las entidades del sistema de seguridad social y de los beneficiarios de las prestaciones que estas entidades otorgan de conformidad con la ley.
3. Propender a la eficiencia y a la innovación regulatoria de los sistemas controlados y generar un marco regulatorio macroprudencial del sistema financiero, que se ciña a los estándares internacionales vigentes y aplicables emanados principalmente del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea para el sistema financiero.
4. Promover la migración de un sistema financiero, que propicie una mayor inclusión de la población ecuatoriana al acceso y uso de los servicios y productos financieros a través de una educación financiera sostenida y permanente, protegiendo al consumidor y anclado a una política pública transversal.
5. Fortalecer la reinstitucionalización de la Superintendencia de Bancos, a través del desarrollo adecuado del juicio experto, lo que garantizará ejercer el mandato Legal de la Superintendencia de Bancos en el marco de la vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades financieras, para preservar la estabilidad de los sistemas controlados.

6.1 ANÁLISIS PARA LA PROPUESTA FODA: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

El análisis FODA es una herramienta que permite visualizar la situación actual de una institución, mediante la identificación y relacionamiento de factores internos

QJ
vac
→

23

R/

(Debilidades y Fortalezas) y factores externos (Amenazas y Oportunidades) con el fin de establecer estrategias que permitan maximizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, fortalecer las debilidades y afrontar las amenazas en busca de la consecución de los Objetivos Institucionales.

Este análisis fue elaborado recogiendo el criterio experto de los miembros de cada una de las Intendencias y Direcciones que conforman la institución; criterios que fueron ponderados y consolidados para generar la matriz que sirvió de base construir el Plan Estratégico 2019- 2024.

Con estas premisas se presenta el FODA Institucional:

FORTALEZAS

1. Experticia y conocimiento técnico de las autoridades en el direccionamiento y gestión institucional.
2. Personal con formación técnica con experiencia en supervisión y control de las entidades controladas.
3. Metodologías y normativa disponibles para la supervisión bancaria.
4. Infraestructura propia para el desarrollo de la gestión institucional.

OPORTUNIDADES

1. Reconocimiento constitucional de la autonomía administrativa, organizacional, presupuestaria y financiera de la entidad.
2. Avances tecnológicos que generan mayor posibilidad para el acceso y uso de productos y servicios financieros, así como prestaciones de seguridad social.
3. Interés por parte de organismos internacionales para cooperación técnica.
4. Disponibilidad de Información especializada (mercado, liquidez, riesgo operativo, riesgo legal, riesgo tecnológico; etc.) la misma que adecuadamente procesada puede ser utilizada para la toma de decisiones.
5. Capacidad de generar propuestas de reformas legales y normativas con la finalidad de fortalecer a la institución para el cumplimiento de su misión y visión.
6. Establecer alianzas estratégicas con otros organismos de control.
7. Ser miembro de entidades técnicas internacionales en temas de supervisión y control.

Q/ab vsc
→
R

24

B/

DEBILIDADES

1. Baja permanencia del personal de supervisión en la SB.
2. Débil sistema de gestión de talento humano.
3. Infraestructura tecnológica en actualización.
4. Incompleta implementación del sistema de gestión por procesos.
5. Recursos financieros limitados para implementar el fortalecimiento institucional.
6. Gestión de la comunicación sin lineamientos adecuados.
7. Falta de estandarización del uso de herramienta de gestión documental.

AMENAZAS

1. Estructura legal dificulta el ejercicio irrestricto del control y supervisión hacia las entidades controladas.
2. Existen marcos legales que limitan la autonomía administrativa, organizacional, presupuestaria y financiera consagradas en la Constitución e impiden la gestión oportuna de los recursos financieros y del talento humano.
3. Proliferación de personas y compañías que realizan captación de depósitos y préstamos sin regulación y control.
4. Falta de homogeneidad en el marco normativo de las instituciones que operan en el sector financiero puede generar arbitrajes y asimetrías regulatorias.

Elaborado por: Coordinación General de Planificación y Mejoramiento Continuo, Septiembre 2019

6.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (ELEMENTOS ORIENTADORES INSTITUCIONALES)

Los elementos orientadores son el conjunto de elementos que permiten identificar el propósito actual de la institución y conocer su orientación en el mediano o largo plazo.

Los elementos que comprenden la misma son: la misión, la visión y los valores institucionales.

adiva → *8/*
K

25

De la mano de estos elementos se encuentran las estrategias que marcan el camino para llegar a la consecución de los objetivos propuestos.



Elaborado por: Coordinación General de Planificación y Mejoramiento Continuo, Septiembre 2019

Para el planteamiento de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Superintendencia de Bancos, se revisaron los siguientes documentos:

- Pilares Estratégicos
- Estrategias
- Código Orgánico Monetario y Financiero
- Código de Ética
- Plan Operativo Anual (POA) 2020
- Presentación de Lineamientos Estratégicos
- Estatuto por procesos vigente

Una vez revisados los insumos, se validaron los lineamientos metodológicos descritos, y con la retroalimentación de las áreas que conforman la Superintendencia de Bancos y la validación de las autoridades, se establece la nueva Misión y Visión Institucional para el período 2019 – 2024:

Handwritten notes:
3 UCA →
X

Handwritten initials: B/

MISIÓN

Ser una entidad técnica y autónoma que supervisa y controla las entidades de los sectores público y privado del sistema financiero, y del sistema nacional de seguridad social, para preservar su seguridad, estabilidad, solidez y transparencia; y así proteger los ahorros del público, pensionistas, afiliados y contribuyentes y; el interés general de los ciudadanos que acceden y usan productos y servicios financieros, así como, prestaciones de calidad.

VISIÓN

Ser un organismo autónomo e independiente de control que ejerza su mandato constitucional y legal de manera eficaz y eficiente que ejecute la supervisión basada en riesgos de carácter preventiva, integral y prospectiva, acorde con las mejores prácticas internacionales, apoyada en el juicio experto de su talento humano para preservar la estabilidad financiera y fomentar un sistema inclusivo, protegiendo a depositantes, pensionistas, afiliados y contribuyentes.

6.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Un Objetivo Estratégico representa la meta que se desea alcanzar y que contribuye a consecución de la Visión deseada.

Los objetivos estratégicos son alcanzados mediante estrategias, programas y proyectos asociados a cada objetivo.

Metodológicamente, para la formulación de Objetivos Estratégicos de la Superintendencia de Bancos se consideraron las estrategias resultantes del análisis FODA y se definieron Objetivos SMART por sus siglas en inglés. Los

Handwritten notes:
A blue scribble with the letters "USA" and an arrow pointing to the right.
A blue signature.

Handwritten note:
The number "27" circled in blue.

Handwritten note:
A blue signature.

mismos que para que puedan ser medidos y realizar un correcto seguimiento deben ser: específicos, medibles a través de indicadores, realizables, relevantes para la Institución y con límite de tiempo.

Objetivos Estratégicos 2019-2024 alineados a los pilares institucionales y la Visión de la Superintendencia de Bancos

| OBJETIVOS ESTRATÉGICO | PILARES ESTRATÉGICOS |
|---|--|
| 1. Preservar la estabilidad de los sectores público y privado del sistema financiero y del sistema de seguridad social. | Estabilidad del Sistema Financiero – Protección Depositantes |
| 2. Incrementar la eficiencia y efectividad del modelo de supervisión y control preventivo, integral, prospectivo y suficiente basado en riesgos. | Supervisión Financiera - Eficaz y Efectiva |
| 3. Propender a la eficacia y a la innovación regulatoria de los sistemas controlados. | Marco Regulatorio (Sistemas Bancario y Pensiones - Eficiente e Innovativo) |
| 4. Promover la migración hacia un sistema financiero inclusivo, basado en la innovación, protección al consumidor y la educación financiera. | Sistemas Financieros Inclusivos |
| 5. Re-institucionalizar la Superintendencia de Bancos mediante el fortalecimiento del juicio experto, capacitación innovativa y el ejercicio pleno de su autonomía. | Re – Institucionalización de la Superintendencia de Bancos |

Elaborado por: Coordinación General de Planificación y Mejoramiento Continuo, Septiembre 2019

6.4 VALORES INSTITUCIONALES

La cultura organizacional se basa en un proceso de aprendizaje a lo largo de la historia de la Institución, en la medida que hace frente a las variadas situaciones de su entorno.

Handwritten signatures and initials in blue ink.

Handwritten initials in blue ink.

Handwritten number 29 circled in blue ink.

Para cumplir con la Misión y alcanzar con éxito la Visión será necesario actuar con base en los siguientes valores institucionales que caracterizan el que hacer de la institución para con sus funcionarios así como hacia sus usuarios y comunidad en general.

Integridad: Actuación pública sustentada en la prudencia, entereza, rectitud y firmeza.

Independencia: Reconoce en su autonomía la posibilidad de establecer reglas de conducta dentro de los límites señalados por la ley.

Transparencia: Amplia difusión de información sobre sus actuaciones. Rendición de cuentas ante la sociedad. Supone una conducta clara, evidente, que se comprende sin duda ni ambigüedad, y que se puede dar cuenta de la misma en todo momento.

Confidencialidad: Implica guardar reserva de hechos e información de los que se tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de las funciones laborales.

Responsabilidad: Ejecución de su labor realizada con profesionalismo, diligencia, experiencia e independencia en procura de otorgar a la sociedad seguridad respecto de sus actos y decisiones.

Eficiencia: Ser capaces de conseguir metas y objetivos empleando los medios y recursos de la mejor manera.

Objetividad: Supone realizar una labor institucional basada en la imparcialidad.

Eficacia: Capacidad de alcanzar los objetivos trazados.

A. J. V. S.
↗
↑

29

R/

6.5 MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Un Mapa Estratégico es una representación gráfica de la estrategia de una organización que muestra la interacción de sus objetivos dentro de las 4 perspectivas descritas por los autores Kaplan y Norton:

- Perspectiva financiera o de resultado.
- Perspectiva del cliente o mercado.
- Perspectiva del proceso (de negocio) interno.
- Perspectiva de aprendizaje y desarrollo (talento humano).

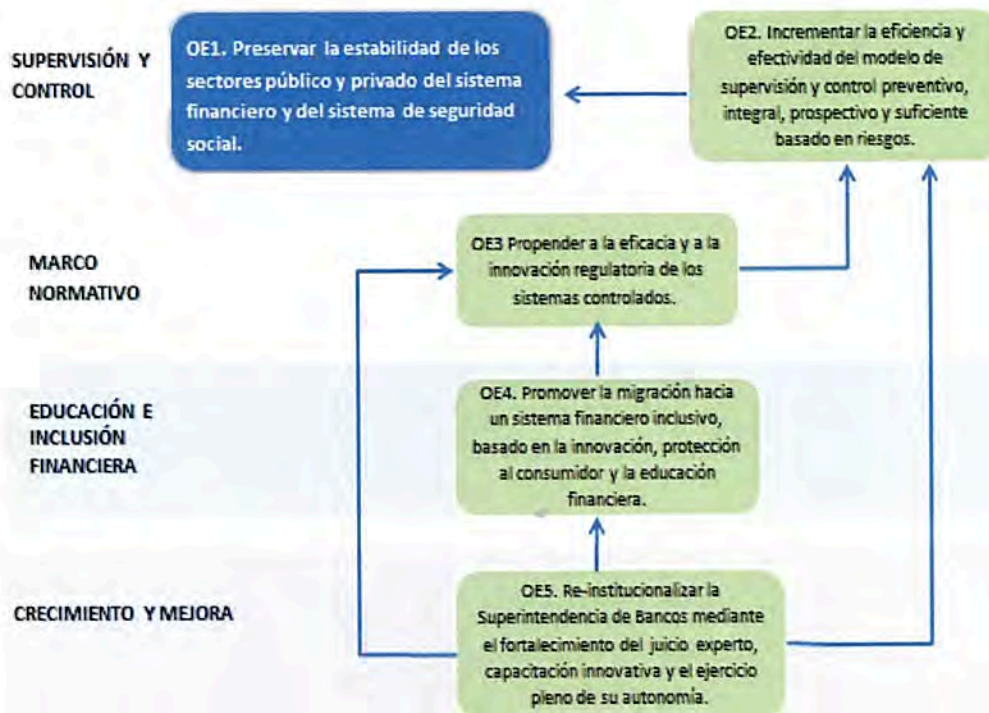
Al ser la Superintendencia de Bancos un organismo de Control sin fines de lucro, se ha adaptado la metodología para relacionar los Objetivos Institucionales dentro de las siguientes perspectivas estratégicas, mismas que están acorde a la visión y misión institucional:

- Supervisión y control;
- Marco normativo;
- Educación e Inclusión financiera; y,
- Crecimiento y mejora.

Aplicando estas cuatro perspectivas se construye el mapa estratégico de la Superintendencia de Bancos:



Mapa Estratégico



Elaborado por: Coordinación General de Planificación y Mejoramiento Continuo, Septiembre 2019

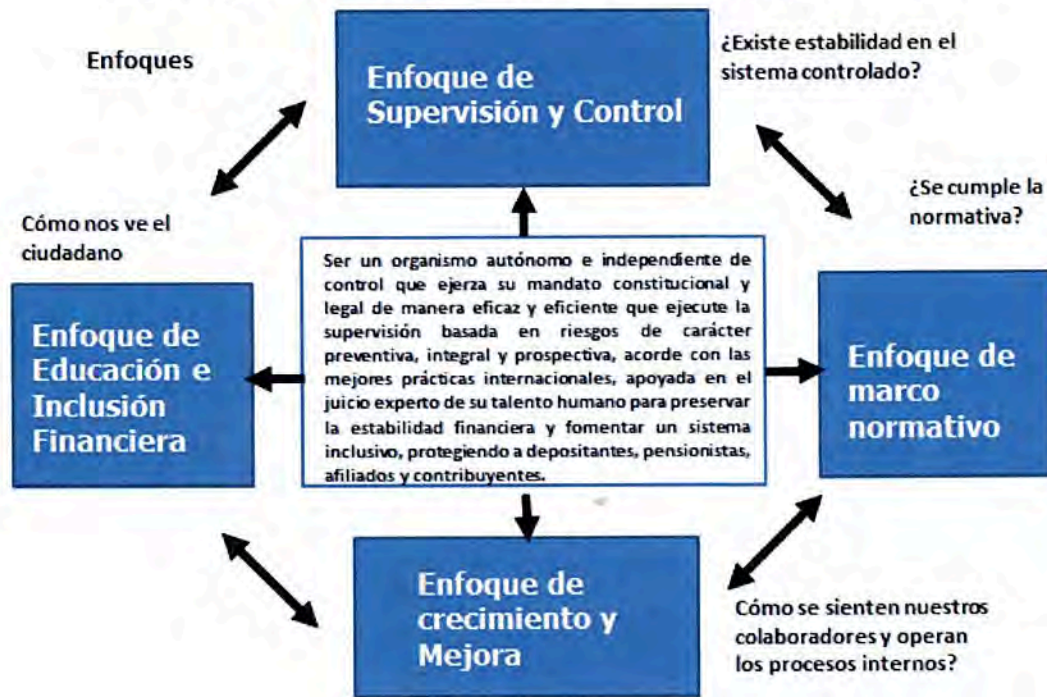
En el mapa estratégico se evidencia que, para que la Superintendencia pueda cumplir con su visión, deberá incentivar el desarrollo del talento humano procurando su motivación y compromiso para una gestión eficiente de procesos, con herramientas tecnológicas efectivas y normativa actualizada que faciliten 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, con el siguiente Sistema de Gestión:

[Handwritten signature]

31

[Handwritten signature]

Enfoque del Sistema de Gestión de la SB



Elaborado por: Coordinación General de Planificación y Mejoramiento Continuo, Septiembre 2019

El sistema de Gestión de la Superintendencia de Bancos estará conformado por 4 enfoques relacionados entre sí de forma ordenada, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Enfoque de Supervisión y Control, permitirá garantizar la estabilidad del sistema financiero y de seguridad social a nivel nacional, con el fin de lograr su fortalecimiento, transparencia y confianza.

Enfoque de marco normativo: el cumplimiento normativo es fundamental para que el sector financiero y de seguridad social se consolide, determinando la calidad y transparencia de las entidades del Sector, el mismo que debe ser revisado y actualizado conforme las mejores prácticas internacionales para un control eficaz y eficiente.

A. J. J. /

Enfoque de educación e Inclusión Financiera: permitirá el acceso y uso de servicios financieros formales bajo una regulación apropiada, que garantice esquemas de protección al consumidor y promueva la educación financiera para mejorar la capacidad financiera de todos los segmentos de la población.

Enfoque de crecimiento y mejora: lograr la misión institucional, mediante estrategias que persigan incrementar la capacidad operativa y el juicio experto del talento humano; así como, la eficiencia de los procesos de la Superintendencia de Bancos.

6.6 INDICADORES DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Para los 5 objetivos estratégicos se han planteado indicadores de avances de los proyectos cuyas metas fueron establecidas en función al horizonte de ejecución.

Indicador = Promedio de avance real de los proyectos alineados al objetivo estratégico

6.7 PROYECTOS POR PILAR ESTRATÉGICO

CP/UC
R

35

R

PILAR 1. ESTABILIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO

| Objetivos estratégicos | Proyecto | Estrategia | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|--|---|------|------|------|------|------|------|
| 1. Preservar la estabilidad de los sectores público y privado del sistema financiero y del sistema de seguridad social. | Incorporar mejores prácticas de supervisión basada en riesgos en la banca pública y evaluar potenciales grupos financieros. | Fortalecer la gestión de supervisión y control de la banca pública apoyado por el juicio experto. | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Realizar la evaluación integral del IESS y BIESS, con el objeto de mirar en conjunto la exposición a riesgos financieros. | Fortalecer la gestión de supervisión y control de IESS y BIESS apoyado por el juicio experto. | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Generar el modelo de supervisión basada en riesgos del sistema de seguridad social. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Destinar recursos técnicos y económicos para el desarrollo del modelo. 2. Explorar la posibilidad de establecer acuerdos de cooperación técnica y financiera para el desarrollo de modelo de supervisión. | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Actualizar e implementar el MUS para aplicar la supervisión basada en riesgos para Instituciones Financieras Privadas con el fin de prevenir riesgo sistémicos y fortalecer la estabilidad financiera. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Destinar recursos técnicos y económicos para el desarrollo del modelo. 2. Explorar la posibilidad de establecer acuerdos de cooperación técnica y financiera para el desarrollo de modelo de supervisión. | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |

Handwritten signature and date: 09/12

Handwritten mark

| Objetivos estratégicos | Proyecto | Estrategia | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|--|---|------|------|------|------|------|------|
| 1. Preservar la estabilidad de los sectores público y privado del sistema financiero y del sistema de seguridad social. | Implementar las mejores prácticas de Basilea III en términos de PT / crédito y liquidez | Aplicar en el proceso las mejores prácticas internacionales para alcanzar una supervisión basada en riesgos, apoyado por el juicio experto. | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Actualizar y complementar los reportes en la herramienta HAMUS necesarios en el proceso de supervisión in situ y extra situ para el Sector Financiero Privado. | 1. Destinar recursos técnicos y económicos para el desarrollo del modelo. 2. Explorar la posibilidad de establecer acuerdos de cooperación técnica y financiera para el desarrollo de modelo de supervisión. | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Automatización de procesos de monitoreo de los ingresos por servicios financieros y costeo de productos y servicios en las instituciones financieras | Establecer procesos eficientes para los ingresos por servicios financieros | | | 50% | 50% | | |

A. J. 14

R/

PILAR 2. SUPERVISION FINANCIERA EFICAZ Y EFECTIVA

| Objetivos estratégicos | Proyecto | Estrategia | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | |
|--|--|--|------|------|------|------|------|------|-----|
| 2. Incrementar la eficiencia y efectividad del modelo de supervisión y control preventivo, integral, prospectivo y suficiente basado en riesgos. | Desarrollar e implementar el proceso de supervisión para entidades de servicios auxiliares, STARTUPS y FINTECH. | <p>1. Destinar recursos técnicos y económicos para el desarrollo del modelo.</p> <p>2. Explorar la posibilidad de establecer acuerdos de cooperación técnica y financiera para el desarrollo de modelo de supervisión.</p> | 15% | 35% | 25% | 25% | | | |
| | Diseñar el mapa del flujo de información para la supervisión basada en riesgos de las entidades del sistema de seguridad social | Generar un sistema de información que permita administrarla de manera íntegra, segura y oportuna de las entidades controladas y maximizar su uso. | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | |
| | Revisar los aspectos conceptuales y normativos que sustentan la política de inversión del BIESS en aplicación de las mejores prácticas y en función de proteger las inversiones y cubrir las necesidades de sus afiliados. | Fortalecer la gestión de supervisión y control de la banca pública. | | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Implementar procesos de supervisión acordes al nuevo ambiente digital | Promover una transformación digital alineada a la mejora de los procesos de supervisión, control, normatividad, riesgos e inclusión financiera y atención al ciudadano de la Superintendencia de Bancos | | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |

[Handwritten signature]

36

[Handwritten signature]

| Objetivos estratégicos | Proyecto | Estrategia | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|---|---|------|------|------|------|------|------|
| 2. Incrementar la eficiencia y efectividad del modelo de supervisión y control preventivo, integral, prospectivo y suficiente basado en riesgos. | Implementación de soluciones de inteligencia artificial como Machine Learning, aprendizaje profundo (Deep Learning) y visualización analítica (Visual Analytics) sobre plataformas de Big Data para el almacenamiento y procesamiento masivo de datos | Promover una transformación digital alineada a la mejora de los procesos de supervisión, control, normatividad, riesgos e inclusión financiera y atención al ciudadano de la Superintendencia de Bancos | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Estructuración de un bus de servicio que permita el intercambio de información en tiempo real con las entidades controladas. | Mantener información íntegra, segura y oportuna de los controlados y maximizar su uso mediante la implementación de una plataforma de integración de aplicaciones. | | | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Implementar tecnologías de supervisión SUPTECH | Definir la política y el proceso para la gestión de supervisión en tiempo real. | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |

PILAR 3. MARCO REGULATORIO – SISTEMAS BANCARIO Y PENSIONES EFICIENTE E INNOVATIVO

| Objetivos estratégicos | Proyecto | Estrategia | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|--|---|------|------|------|------|------|------|
| 3. Propender a la eficacia y a la innovación regulatoria de los sistemas controlados. | Reformar la normativa para los sectores financieros público y privado orientado a la aplicación de mejores prácticas (Solvencia, requerimiento de capital con énfasis en los factores sistémicos y contra cíclicos, supervisión macro prudencial, supervisión consolidada, modificaciones a las medias para administración de riesgos) | Analizar de acuerdo a las mejores prácticas el marco normativo para generar y proponer reformas que faciliten la supervisión y el control del sistema financiero público y privado. | 17% | 17% | 17% | 17% | 17% | 17% |
| | Definir la regulación para promover la inclusión y la educación financiera e impulsar finanzas tecnológicas e innovación financiera. | Analizar de acuerdo a las mejores prácticas los marcos regulatorios para generar y proponer reformas que faciliten la inclusión y educación financiera. | | 100% | | | | |
| | Definir las normas para la administración de riesgos, control interno y valuación de inversiones en el sistema de seguridad social. | Analizar de acuerdo a las mejores prácticas los marcos normativos para generar y proponer las reformas que faciliten la supervisión del sistema de seguridad social. | 17% | 17% | 17% | 17% | 17% | 17% |
| | Establecer el marco normativo para una ágil gestión de finiquito de las entidades en liquidación. | Analizar de acuerdo a las mejores prácticas los marcos normativos para generar y proponer las reformas que faciliten la gestión de finiquito de las entidades en liquidación. | 10% | 90% | | | | |

[Handwritten signature]

[Handwritten mark]

PILAR 4. SISTEMAS FINANCIEROS INCLUSIVOS

| Objetivos estratégicos | Proyecto | Estrategia | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|---|--|------|------|------|------|------|------|
| 4. Promover la migración hacia un sistema financiero inclusivo, basado en la innovación, protección al consumidor y la educación financiera. | Requerir a las instituciones financieras políticas de educación financiera para el cumplimiento de su rol de incluir financieramente a la población | Mejorar el marco normativo y operativo para promover el uso, acceso y protección a los consumidores de productos y servicios financieros con adecuadas políticas de inclusión. | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Generar políticas de inclusión financiera que fomenten en las entidades controladas, el diseño, implementación y evaluación de estrategia de educación financiera. | Adoptar un enfoque de educación financiera por público objetivo a través de las entidades controladas fortaleciendo canales de atención al usuario financiero. | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Definir la política y el proceso de supervisión basada en riesgos para el acceso, uso, educación financiera y protección del cliente. | Mejorar el enfoque de supervisión basada en riesgos orientado a la protección del cliente financiero. | | 100% | | | | |
| | Definir el mapa del flujo de información para la supervisión basado en riesgos del proceso de acceso, uso, educación financiera y protección del cliente. | Mantener información íntegra, segura y oportuna de los controlados y maximizar su uso | | 100% | | | | |
| | Definir la política y el proceso de innovación financiera (fintech/productos y servicios financieros digitales, STARTUPS) en términos de objetivo, grado y alcance. | Promover la innovación financiera para el acceso, uso, educación financiero y protección al cliente. | | 100% | | | | |
| | Definir el mapa del flujo de información para la supervisión basado en riesgos del proceso de fintech y nuevos productos y servicios financieros digitales | Mantener información íntegra, segura y oportuna de los controlados y maximizar su uso | | 100% | | | | |

A A / guse

39

81/

| Objetivos estratégicos | Proyecto | Estrategia | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|---|---|------|------|------|------|------|------|
| 4. Promover la migración hacia un sistema financiero inclusivo, basado en la innovación, protección al consumidor y la educación financiera. | Mejorar la política y proceso de referencias crediticias, así como el proceso de supervisión basada en riesgos de las entidades de servicios auxiliares. | Mejorar el enfoque de supervisión basada en riesgos orientado a la protección del cliente financiero | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Definir el mapa del flujo de información para la supervisión basado en riesgos del proceso de referencias crediticias, así como el proceso de supervisión basada en riesgos de las entidades de servicios auxiliares. | Mantener información íntegra, segura y oportuna de los controlados y maximizar su uso | | 100% | | | | |
| | Mejorar la política y proceso de educación financiera para cada segmento de mercado. | Mejorar los lineamientos que promueven la inclusión y educación financiera orientada para cada segmento de mercado. | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Definir el mapa del flujo de información para cada segmento de mercado. | Administrar y mantener información íntegra, segura y oportuna de los controlados y maximizar su uso | | 100% | | | | |
| | Mejorar la política y proceso de estudios y análisis de la información | Generar los lineamientos y la política para promover permanentemente la elaboración de estudios especializados para contar con fuentes de consulta adecuados. | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Definir el mapa del flujo de información para el estudio y análisis de la información | Administrar y mantener información íntegra, segura y oportuna de los controlados y maximizar su uso | | 100% | | | | |

[Handwritten signature]

[Handwritten mark]

PILAR 5. RE-INSTITUCIONALIZAR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

| Objetivos estratégicos | Proyecto | Estrategia | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|--|--|------|------|------|------|------|------|
| 5. Re-institucionalizar la Superintendencia de Bancos mediante el fortalecimiento del juicio experto, capacitación innovativa y el ejercicio pleno de su autonomía. | Implementar la certificación de la Norma ISO 9000:2015 en al menos 1 proceso cada año. | Innovar la entrega de los productos y servicios de la Superintendencia de Bancos al ciudadano. | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Implementar la certificación de la Norma ISO 37001 - Sistema de Gestión Anti soborno. | Diseñar un sistema de gestión anti soborno para la Superintendencia de Bancos. | | 70% | 10% | 10% | 10% | |
| | Elaborar el plan de capacitación y entrenamiento para fortalecer el desarrollo del juicio experto en los supervisores bancarios. | Desarrollar y actualizar el juicio experto de los supervisores de la Superintendencia de Bancos a través del acompañamiento en campo de tutorías así como en entrenamiento en organismos especializados que permitan desarrollar las destrezas y habilidades que se requieren para el ejercicio de la supervisión y control. | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Complementar aprendizajes a capacitaciones de los funcionarios de la Superintendencia de Bancos mediante cursos en modalidad presencial o semi-presencial, virtual (e-learning). | Disponer de un plan de capacitación institucional para los funcionarios de la Superintendencia de Bancos. | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Institucionalizar: 1. Gestión del talento humano mediante el diseño y la implementación del plan de carrera institucional que comprende, el manual de descripción, clasificación y valoración de puestos alineados a la estrategia institucional. 2. Estatuto orgánico por procesos, diseño e implementación a partir de la generación de la cadena de valor, las atribuciones y la estructura organizacional. 3. Diseño e implementación de: Sistema de información gerencial / CMI. 4. Evaluación de capacidad instalada. | Fortalecer la institucionalidad de la Superintendencia de Bancos mediante la mejora de su estructura interna y de sus herramientas de gestión. | | 100% | | | | |
| | Implementar la infraestructura tecnológica de procesamiento y comunicaciones orientada a la transformación digital institucional. | Mejorar los procesos de supervisión y control, normatividad, riesgos e inclusión financiera y atención al ciudadano mediante una transformación digital de la Superintendencia de Bancos. | | 33% | 33% | 33% | | |

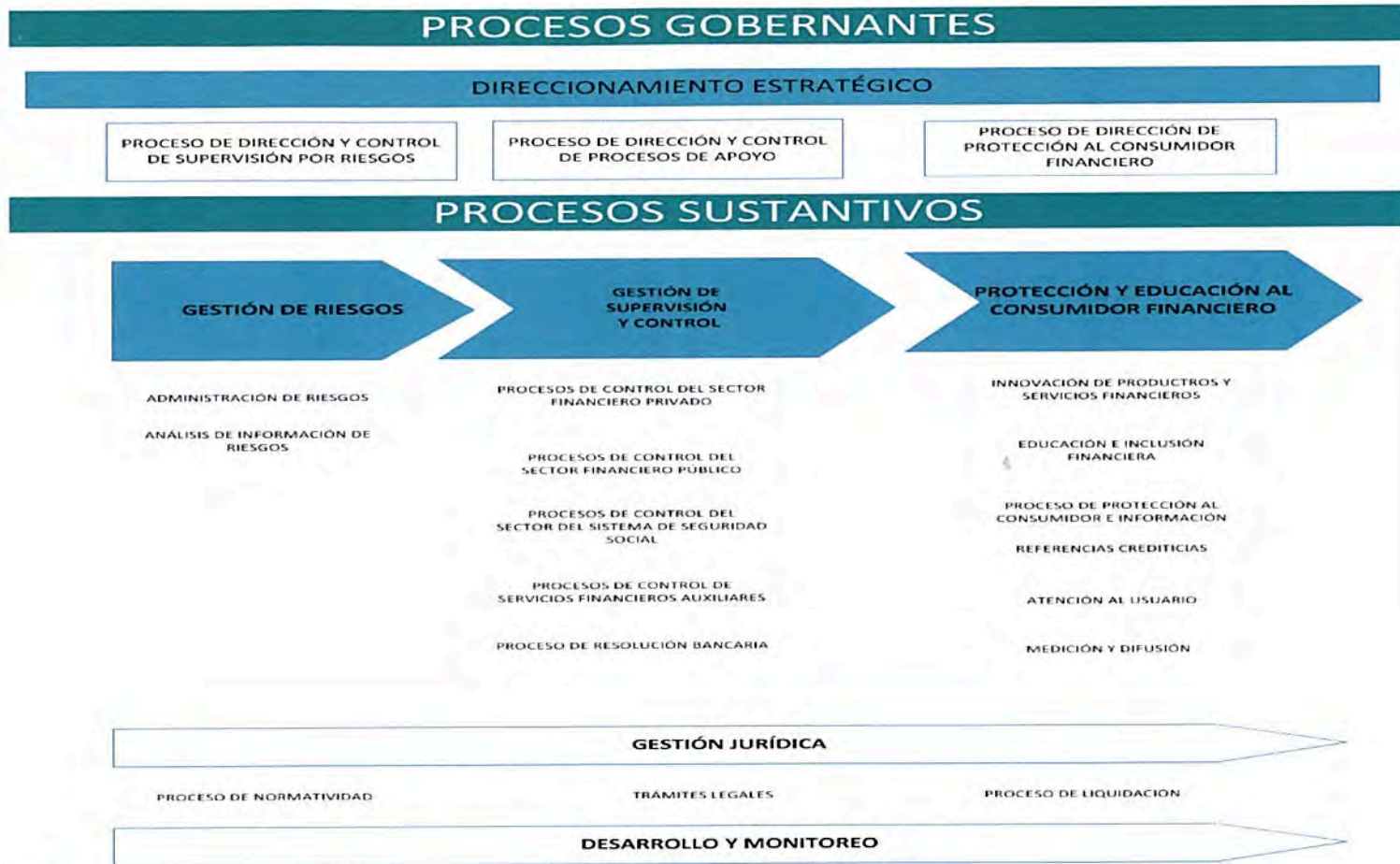
| Objetivos estratégicos | Proyecto | Estrategia | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|--|------|------|------|------|------|------|
| 5. Re-institucionalizar la Superintendencia de Bancos mediante el fortalecimiento del juicio experto, capacitación innovativa y el ejercicio pleno de su autonomía. | Desarrollar soluciones de Innovación Tecnológica orientadas a asegurar los servicios de negocio. | Mejorar los procesos de supervisión y control, normatividad, riesgos e inclusión financiera y atención al ciudadano mediante una transformación digital de la Superintendencia de Bancos. | | 100% | | | | |
| | Implementar un Modelo Gestión de Seguridad y Gobierno de la Información que proteja los activos de información definidos en la Arquitectura Empresarial. | Mejorar los procesos de supervisión y control, normatividad, riesgos e inclusión financiera y atención al ciudadano mediante una transformación digital de la Superintendencia de Bancos. | | 100% | | | | |
| | Desarrollar canales de difusión sobre la gestión de la Superintendencia de Bancos a través de acuerdos de cooperación interinstitucional para el posicionamiento de la misión y visión institucional. | Aprovechar los canales informativos para difundir y posicionar la misión, visión y los avances institucionales de la Superintendencia de Bancos. | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Implementar un estudio que mida el clima laboral y que proponga estrategias de mejora incluyendo las de comunicación interna y externa. | Implementar procedimientos que mida periódicamente el clima organizacional. Y, adopción de estrategias comunicacionales. | | 100% | | | | |
| | Generar espacios de diálogo, vinculación, participación ciudadana y rendición de cuentas como elementos que dan cumplimiento en su Función de Transparencia y Control Social. | Socializar la visión de la Superintendencia de Bancos con los diversos representantes de la sociedad civil, generando espacios de participación como mesas de diálogo, foros, debates, encuentros digitales, proyectos de emprendimiento en la Superintendencia de Bancos, así como en universidades, espacios de coworking, colegios, instituciones públicas, instituciones financieras, etc. para posicionar la inclusión financiera como una herramienta de alivio a la pobreza para mejorar la calidad de vida y el crecimiento económico de la población. | | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| | Generar espacios de diálogo y participación en temas de coyuntura e importancia tanto para los ciudadanos como para los funcionarios de la Superintendencia de Bancos. | Generar conversatorios internos y externos para motivar el pensamiento crítico y fortalecer la nueva visión de la Superintendencia de Bancos a través de las integración de las diversas líneas de pensamiento. | | 17% | 17% | 17% | 17% | 17% |

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

6.8 CADENA DE VALOR PROPUESTA

CIUDADANOS / INSTITUCIONES Y ENTIDADES CONTROLADAS DEL SISTEMA FINANCIERO Y DE SEGURIDAD SOCIAL



CIUDADANOS / INSTITUCIONES Y ENTIDADES CONTROLADAS DEL SISTEMA FINANCIERO Y DE SEGURIDAD SOCIAL

Handwritten notes: A large 'A' with a checkmark and other scribbles.

43

Handwritten signature/initials.

PROCESOS ADJETIVOS

ASESORÍA

GESTIÓN DE PROCURADURÍA Y ASESORÍA INSTITUCIONAL

ASESORÍA JURÍDICA

PROCURADURÍA JUDICIAL

GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO

PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS

CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO

GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN INTERNA

COMUNICACIÓN EXTERNA Y RELACIONES PÚBLICAS

GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

GESTIÓN DE RIESGO INSTITUCIONAL

APOYO

GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

GESTIÓN FINANCIERA

CONTRATACIÓN PÚBLICA

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

GOBERNANZA DE TI

INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES

SOLUCIONES TECNOLÓGICAS

GESTIÓN DE SECRETARÍA Y ADMINISTRACIÓN DOCUMENTAL

[Handwritten signature and initials]

44

[Handwritten initials]