

## Informe Final del Plan Operativo Anual 2016

### I.-ASPECTOS GENERALES DEL POA 2016

El Plan Operativo Anual (POA) 2016 es contentivo de **165 proyectos** y **694 actividades** programados para avanzar en el alcance de los Resultados Esperados por las 25 áreas/departamentos que integran la institución, incluidos en el Plan Estratégico Institucional, 2016-2020.

**Cuadro No. 1 Resumen del POA 2016**

EJES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS DERIVADAS	RESULTADOS ESPERADOS	PROYECTOS	ACTIVIDADES POR PROYECTOS
I Fortalecimiento de la Supervisión	1	3	22	70	241
II Protección de los Derechos a los Usuarios	1	3	6	13	50
III Fortalecimiento Institucional	1	6	11	65	330
IV Educación Financiera	1	5	12	17	73
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>51</b>	<b>165</b>	<b>694</b>

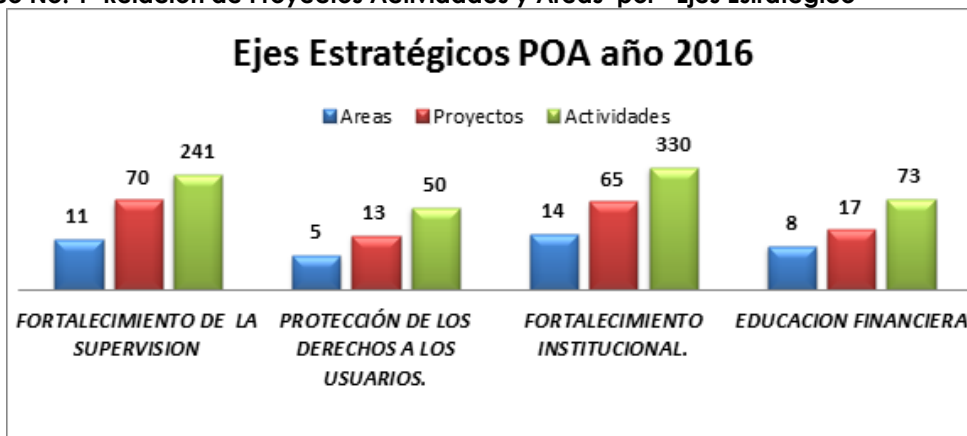
**Cuadro No. 2: Proyectos y Actividades por Departamentos y Áreas**

DEPARTAMENTOS/ÁREAS	PROYECTOS	ACTIVIDADES
1) Administrativo y Financiero	5	16
2) Auditoría Interna	9	50
3) Asesoría	1	8
4) Comunicaciones	5	26
5) Gestión de Riesgos y Estudios	9	49
6) Gestión Humana	5	19
7) GMI	7	13
8) IFIL	2	9
9) Legal	3	17
10) Normas	15	34
11) Of. Acceso a Información	3	13
12) Of. Prevención y Lavado Activos	13	53
13) Of. Planificación y Desarrollo	1	4
14) Prouuario	8	38
15) Recursos Tangibles	10	60
16) Regional Norte	9	40
17) Registro y Autorizaciones	3	19
18) Sanciones	1	4
19) Secretaria	6	25
20) Seguridad	4	17
21) Subgerencia	1	4
22) Supervisión Agentes de C.	11	32
23) Supervisión I	9	26
24) Supervisión II	9	26
25) Tecnología y Operaciones	16	92
<b>TOTAL</b>	<b>165</b>	<b>694</b>

**Cuadro No. 3: Distribución Proyectos por Ejes Estratégicos y Departamentos/Áreas**

<b>Eje I Fortalecimiento De La Supervisión (70)</b>	<b>Eje II Protección De Los Derechos De Los Usuarios (13)</b>	<b>Eje III Fortalecimiento Institucional (65)</b>	<b>Eje IV Educación Financiera (17)</b>
<b>Departamentos Participantes</b>	<b>Departamentos Participantes</b>	<b>Departamentos Participantes</b>	<b>Departamentos Participantes</b>
Gestión Riesgos Estudios (7)	Normas (1)	Administrativo Y Financiero (5)	Comunicaciones (3)
Gmi (5)	Prouuario (6)	Auditoria Interna (9)	Gestión Humana (3)
Legal (2)	Regional Norte (2)	Comunicaciones (2)	Gestión Riesgos Y Estudios (2)
Normas (14)	Supervisión I (2)	Gestión Humana (2)	Gmi (2)
Oficina Lavado De Activos (11)	Supervisión II (2)	IFIL (2)	Oficina Lavado De Activos (2)
Regional Norte (4)		Legal (1)	Prouuario (2)
Sanciones (1)		Oficina Acceso A La Información (3)	Registro Y Autorizaciones (2)
Supervisión I (7)		Planificación Y Desarrollo (1)	Sub-Gerencia (1)
Supervisión II (7)		Recursos Tangibles (10)	
Supervisión Agentes De Cambio (11)		Regional Norte (3)	
Asesoría (1)		Registro Y Autorizaciones (1)	
		Secretaria (6)	
		Seguridad (4)	
		Tecnología Y Operaciones (16)	

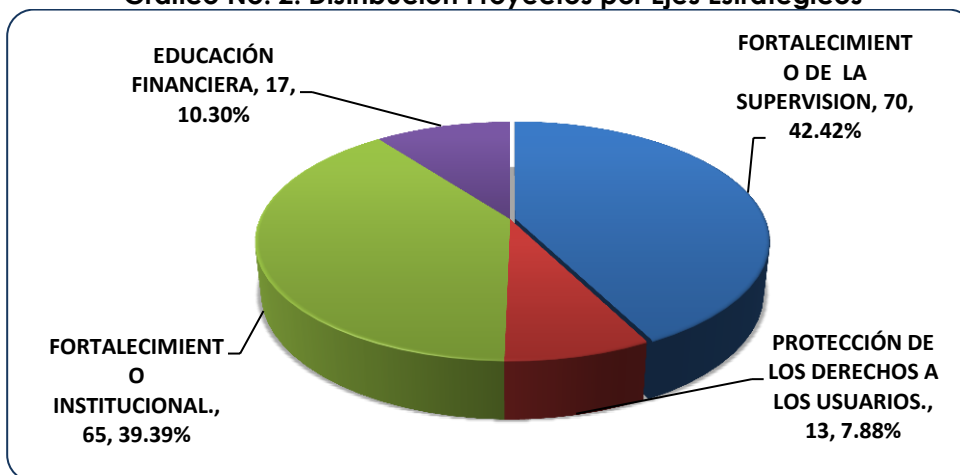
**Grafico No. 1 Relación de Proyectos Actividades y Áreas por Ejes Estratégico**



**Cuadro No. 4: Participación porcentual de los Proyectos por Ejes Estratégicos**

Ejes Estratégicos	Proyectos	Porcentaje
I. Fortalecimiento Supervisión	70	42.42%
II. Protección de los Derechos a los Usuarios	13	7.88%
III. Fortalecimiento Institucional	65	39.39%
IV. Educación Financiera	17	10.30%
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 2: Distribución Proyectos por Ejes Estratégicos**



Al considerar la distribución de los proyectos del POA 2016, en los cuatro ejes estratégicos que integraron el PEI 2016-2020, se observa que el mayor número de proyectos se programó en el Eje Estratégico I de Fortalecimiento de la Supervisión (42.42%), seguido del Eje Estratégico III de Fortalecimiento Institucional (39.39%), seguidos por Educación Financiera (10.30%) y Protección de los Derechos a los Usuarios (7.88%).

El alto porcentaje de Proyectos en los Ejes I y III (81.81%), se explica en que las áreas técnicas que ejecutan la función sustantiva o intrínseca de la institución se concentra en el Eje I y el quehacer de las áreas de apoyo en el Eje III. Los Ejes II y IV poseen menos proyectos porque están orientados a aspectos más específicos y especiales del trabajo que desarrolla la SIB (aunque no menos importantes): proteger los derechos de los usuarios y la educación financiera.

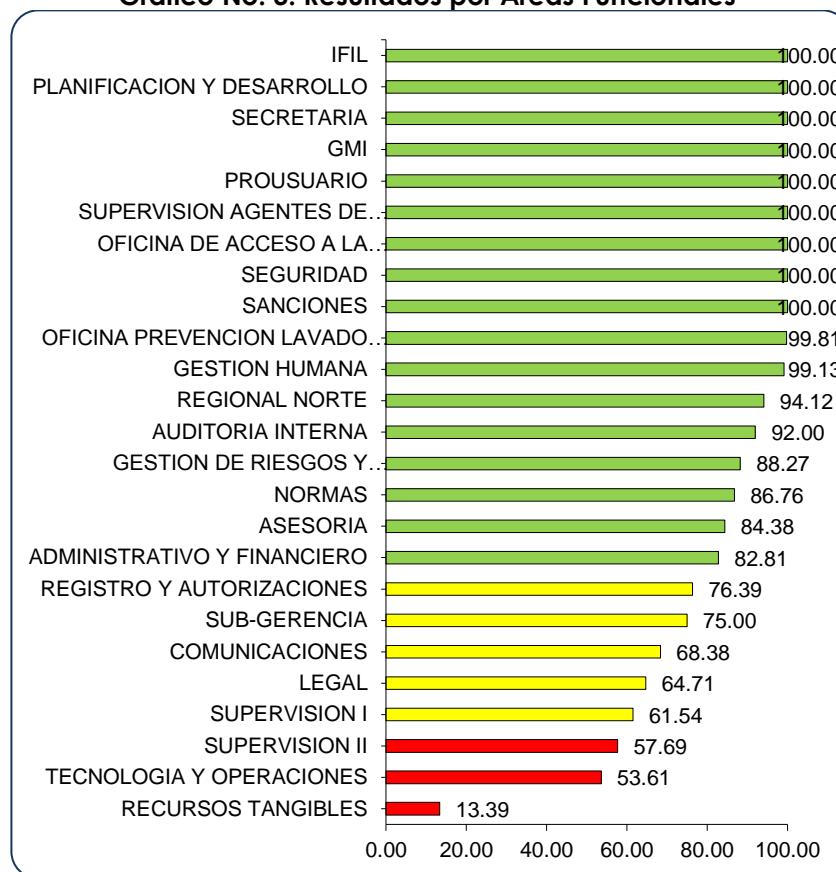
## II RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN DEL POA 2016 POR EJES ESTRATÉGICOS Y POR ÁREAS FUNCIONALES

El Plan Operativo Anual 2016 finalizó con una ejecución promedio total de **77.55%**. El aporte porcentual por Eje se presenta en la Tabla 5 y los resultados de ejecución por áreas funcionales en el gráfico No. 3. Asimismo, se presentan los avances por meses del año en la tabla 6, donde se resalta el hecho de que en los últimos meses del año se logran los mayores avances del POA, lo cual se considera como un comportamiento normal en este tipo de planes.

**Cuadro No. 5: Resultado Ejecución del POA por Ejes Estratégicos**

Ejes Estratégicos	Porcentaje
Protección de los Derechos a los Usuarios	97.62
Fortalecimiento de la Supervisión	84.09
Educación Financiera	80.84
Fortalecimiento Institucional	67.61
<b>Promedio Ponderado</b>	<b>77.55</b>

**Gráfico No. 3: Resultados por Áreas Funcionales**

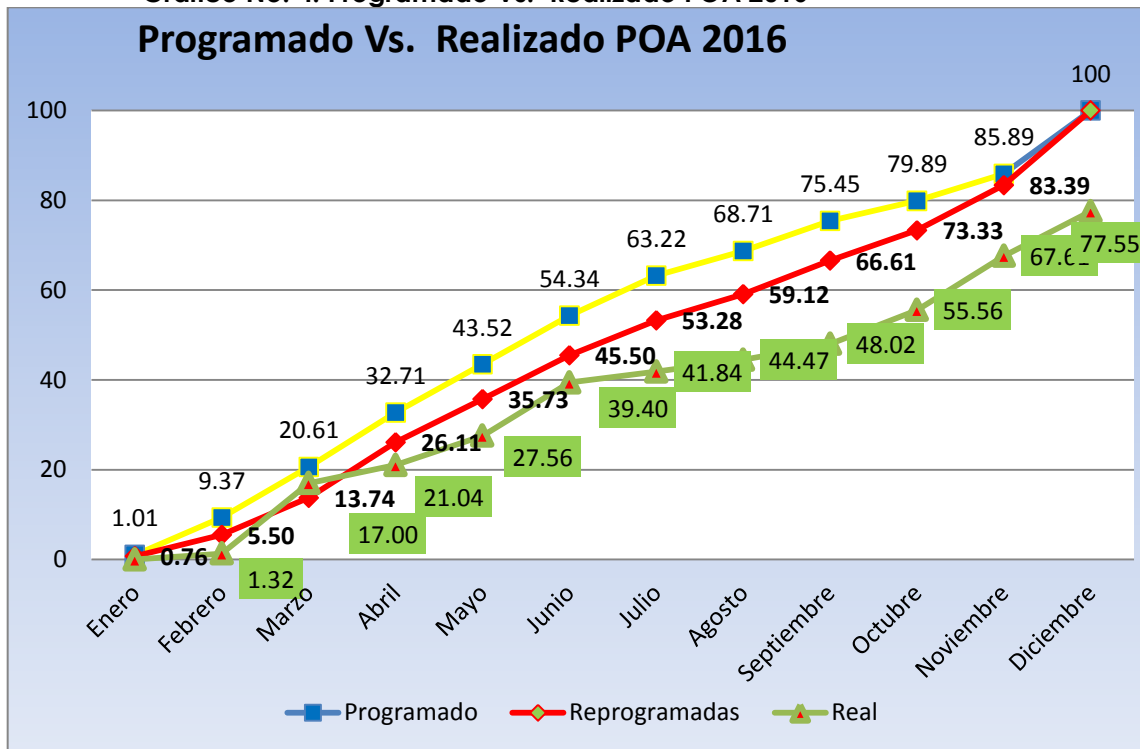


Con respecto a los resultados por áreas, sólo tres departamentos terminaron por debajo de 60% (Supervisión II, Tecnología y Operaciones y Recursos Tangibles), los cuales no lograron una mayor ejecución de sus proyectos, debido a decisiones que estaban fuera de su ámbito de influencia.

**Cuadro No. 6: Ejecución del POA por meses del año 2016**

Meses	Programado	Actividades Reprogramadas	Real
Enero	1.01	0.76	0.00
Febrero	9.37	5.50	1.32
Marzo	20.61	13.74	17.00
Abril	32.71	26.11	21.04
Mayo	43.52	35.73	27.56
Junio	54.34	45.50	39.40
Julio	63.22	53.28	41.84
Agosto	68.71	59.12	44.47
Septiembre	75.45	66.61	48.02
Octubre	79.89	73.33	55.56
Noviembre	85.89	83.39	67.61
Diciembre	100	100.00	77.55

**Gráfico No. 4: Programado Vs. Realizado POA 2016**



## II.1.- Resultados Proyectos fuera del POA 2016

En el 2016, fue diseñada una Matriz de Monitoreo y Seguimiento a los proyectos, iniciativas y actividades consideradas importantes por los departamentos y áreas, pero que se realizan fuera del POA 2016. Es la primera vez que la Oficina de Planificación y Desarrollo los presenta ya que, hasta la fecha, los mismos estaban contenidos en los informes que las áreas operativas y técnicas entregaban a sus respectivos coordinadores: Gerencia y Subgerencia.

**Cuadro No. 7: Resultados Proyectos del POA y fuera del POA 2016**

PROYECTOS DEL POA 2016		PROYECTOS FUERA DE POA 2016
DEPARTAMENTO	RESULTADO (%)	AVANCE (%)
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	82.81	78.00
ASESORIA	84.38	77.45
AUDITORIA INTERNA	92.00	95.42
COMUNICACIONES	68.38	00.00
GESTION DE RIESGOS Y ESTUDIOS	74.73	82.57
GESTION HUMANA	88.27	100.00
GMI	100.00	92.18
IFIL	100.00	99.72
LEGAL	64.71	00.00
NORMAS	86.76	84.33
OF. DE ACCESO A LA INFORMACION	100.00	00.00
OF. PREVENCION LAVADO ACTIVOS	99.81	69.40
PLANIFICACION Y DESARROLLO	100.00	80.38
PROUSUARIO	100.00	00.00
RECURSOS TANGIBLES	13.39	80.00
REGIONAL NORTE	94.12	86.97
REGISTRO Y AUTORIZACIONES	76.39	73.57
SANCIONES	100.00	100.00
SECRETARIA	100.00	88.56
SEGURIDAD	100.00	00.00
SUB-GERENCIA	75.00	00.00
SUP. AGENTES DE CAMBIO Y R.	100.00	97.44
SUPERVISION I	61.54	100.00
SUPERVISION II	57.69	100.00
TECNOLOGIA Y OPERACIONES	53.61	87.45
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>	<b><u>77.55</u></b>	<b><u>60.02</u></b>

La diferencia en el resultado de los Proyectos del POA (77.55%) y fuera del POA 2016 (60.02%) tiene su explicación en que los Proyectos del POA fueron programados desde inicio del año y generan un mayor compromiso de cumplimiento en los departamentos y áreas, por el monitoreo y seguimiento constante que se le sigue. En cambio, los Proyectos fuera del POA, pueden surgir en cualquier momento del año y muchos de ellos por su naturaleza, poseen actividades que culminan en el año 2017.

### **III.- Impacto del POA 2016 en el PEI 2016- 2020**

#### **III.1 Generalidades del Plan Estratégico Institucional 2016 -2020**

En cumplimiento con la Ley No. 498-06 de Planificación e Inversión Pública, la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana elaboro su Plan Estratégico Institucional 2016-2020, producto de un amplio proceso de participación, integración y reflexión de todos los departamentos y áreas de la entidad, teniendo como base la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030, el Plan Estratégico 2015-2019 del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras (CCSBSO) y el Plan Estratégico 2015-2018 de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG).

El Plan Estratégico Institucional 2016-2020, tiene como propósito fundamental el establecimiento de prioridades, objetivos y metas que permitan la toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que debemos recorrer a mediano plazo para lograr ser una institución reconocida, nacional e internacionalmente, por la calidad de la supervisión que aplica y la confianza que generan sus acciones en el sector financiero y en la sociedad.

En ese sentido, el PEI 2016-2020, es la base sobre la cual se construyen los cimientos de la planificación de la institución. Sirve de guía y referencia para transformar nuestra misión y visión, en hechos tangibles, reales y medibles. Igualmente, permite definir el esquema de trabajo cotidiano para obtener los resultados y objetivos establecidos. El fortalecimiento de la supervisión, la protección de los derechos de los usuarios, el fortalecimiento institucional y la educación financiera son los Ejes Estratégicos que servirán de base a las líneas de acción y que nos permitirán aprovechar las Oportunidades, neutralizar las Amenazas, potenciar las Fortalezas y superar las Debilidades.

Está compuesto por cuatro (4) ejes fundamentales, cuatro (4) Objetivos Estratégicos, diecisiete (17) estrategias derivadas, y cincuenta y un (51) resultados esperados; estableciéndose eficazmente responsabilidades entre cada uno de los departamentos y áreas que componente la institución.

### III.2 Ejecución del Plan Estratégico Institucional 2016-2020

De acuerdo a la Programación de los Proyectos, Actividades y Resultados Esperados, la ejecución del PEI 2016-2020, se distribuye de la siguiente manera en los cinco (5) años para los que fue diseñado:

**Cuadro No. 8: Porcentaje de Ejecución por Año 2016-2020.**

ÑO	PORCENTAJE DE EJECUCION PROGRAMADO (%)	EJECUCION REAL
1- 2016	23	<b>18</b>
2- 2017	22	
3- 2018	21	
2- 2019	18	
3- 2020	16	
	<b>100</b>	

Aunque la proyección de avance del PEI para el 2016 es de un **23 %**, el avance real fue de un **18%**, lo cual implica un reto para el año 2017, pues para mantener el mismo nivel promedio de la programación y cumplimiento del Plan para los 5 años, se debe avanzar por lo menos en un 27% (resultado de sumar el 22% programado más el 5% pendiente del 2016). No obstante, hay que dejar establecido que el POA 2016 logró un impacto positivo en el logro de los Objetivos Estratégicos planteados en el PEI, que supera ese porcentaje de avance general.



### III.3 Aporte por Eje el avance del PEI en el 2016

**Cuadro No. 9: Aportes de los Ejes Estratégicos al avance del Plan Estratégico.**

Ejes Estratégicos	Proyectos	Porcentaje de Participación	Porcentaje de avance	Aporte de los Ejes al avance del PEI
Fortalecimiento Supervisión	70	42.42%	84.09	7.61
Protección de los Derechos a los Usuarios	13	7.88%	97.62	1.40
Fortalecimiento Institucional	65	39.39%	80.84	7.09
Educación Financiera	17	10.30%	67.61	1.90
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100%</b>	<b>77.55</b>	<b>18</b>

Como se puede observar, los Ejes de Fortalecimiento a la Supervisión y Fortalecimiento Institucional (I y III) son los que más aportan al avance del Plan Estratégico, lo cual es entendible no solo porque son los que tienen más Proyectos, sino porque incluyen las funciones Sustantivas y de Apoyo de la SIB. También es importante recordar que son los Ejes donde participan y/o intervienen más departamentos y Áreas.

### III.4 Resultados Esperados logrados en el 2016 y su impacto en los Objetivos Estratégicos

De los 51 Resultados Esperados, se programaron lograr dos en el 2016, uno perteneciente al Eje I y otro del Eje IV: **1.2.6 Creada la Unidad responsable de la supervisión consolidada** (Eje I) y la **4.1.1 Estructura coordinadora de Educación Financiera en funcionamiento** (Eje IV). Pero, dado que se dieron circunstancias favorables, se pudo lograr otro Resultado Esperado: **1.1.1 Paneles de Revisión Reactivados** (Eje I). A continuación presentamos un análisis del impacto de estos Resultados Esperados en los Objetivos Estratégicos a los cuales tributan o aportan:

#### **A) 1.1.1 Paneles de Revisión Reactivados**

La reactivación de los paneles de revisión aporta significativamente al fortalecimiento de la Supervisión, toda vez que contribuyen a que se evalúen las EIF desde distintos puntos de vista y se realice una comparación con las entidades pares.

Al incluir participantes de varios departamentos técnicos, para revisar y discutir el proceso conceptual y la documentación subyacente a la evaluación de riesgos de una EIF, se logra:

- Fomentar la consistencia en las decisiones de calificaciones en la Etapa de Intervención,
- Asegurar que las evaluaciones y las calificaciones de supervisión sean justificadas apropiadamente,
- Asegurar que los informes de supervisión/informes externos y acciones relacionadas a la intervención sean adecuados, al comparar las recomendaciones y acciones de intervención tomadas en otras situaciones similares, además
- Utilizarlo para el entrenamiento al personal nuevo, al involucrarlo en la discusión de ejemplos prácticos de la implementación del Marco de Supervisión y orientación asociada a una EIF.

### **B) 1.2.6 Creada la Unidad responsable de la supervisión consolidada**

El impacto en el avance del primer Objetivo Estratégico ("Lograr la consolidación del modelo de supervisión basada en riesgos") de la creación de la Unidad de Supervisión Consolidada, consiste en que dicha unidad ayudará a coordinar y analizar la información de los grupos económicos o financieros en cuya estructura poseen una entidad de intermediación financiera, con la finalidad de lograr una visión integral de los riesgos y la gestión de los mismos, a fin de evitar que la EIF no sea impactada por eventos adversos ocurridos en otras empresas del grupo. Dicha unidad se encargará de analizar y monitorear:

- La estructura de los grupos económicos y grupos financieros, incluyendo las actividades que son supervisadas directamente por otras Superintendencias y las no reguladas;
- La realidad patrimonial, económica y financiera de los grupos financieros, su exposiciones al riesgo y sus niveles de endeudamiento con relación al patrimonio del grupo;
- Los estados financieros consolidados del grupo, a los fines de asegurar que se hayan ajustado correctamente las operaciones al interior del grupo;
- Los potenciales contagios desde empresas no reguladas del conglomerado hacia los bancos;
- Los potenciales conflictos de interés que pueden producirse entre los distintos integrantes u operaciones de un grupo,
- La existencia en la práctica de garantías mutuas entre la entidad y sus empresas financieras relacionadas, así como
- La comercialización conjunta de servicios financieros, lo que conlleva a una venta atada de los mismos.
- Así mismo, la unidad deberá proponer modificaciones a la normativa vigente que permitan una adecuada supervisión consolidada en el marco del Acuerdo de Capital elaborado por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

### **C) 4.1.1 Estructura coordinadora de Educación Financiera en funcionamiento**

El establecimiento de un Equipo Interdepartamental coordinador de la Educación Financiera, es fundamental para el alcance del cuarto Objetivo Estratégico del Plan Estratégico Institucional: "Mejorar las capacidades en educación financiera de las EIFyC y sus usuarios, empleados de la Superintendencia de Bancos y la población", pues es dicha estructura la llamada a coordinar, organizar y programar las actividades vinculadas a un tema de primera línea en importancia y prioridad para la SIB: la educación financiera de sus empleados, los usuarios de los servicios financieros y el público en general.

Para la SIB, es importante la educación financiera pues contribuye a aumentar la inclusión financiera, a mejorar las oportunidades de acceso al crédito de la población no bancarizada, promover la mejor administración de recursos, el consumo consciente y el adecuado uso de los productos y servicios financieros entre los usuarios de estos servicios; contribuyendo así a la estabilidad económica del país, una vez que ayuda a administrar con más eficiencia las finanzas, evitando el sobreendeudamiento y generando ahorro para eventuales necesidades futuras.

Por lo anterior, establecer una estructura que lidere los planes y lineamientos que contribuyan al desarrollo de una estrategia para formalizar la inclusión financiera a través de la formación de los usuarios mediante la educación financiera, es una prioridad para la SIB.