



Superintendencia de
Sujetos no Financieros



PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

1 de marzo de 2022 al 31 de diciembre de 2025

#ElCompromisoEsDeTodos

DESPACHO SUPERIOR

DAYRA CARRIZO CASTILLERO

Superintendente

GIANKARLO VÁSQUEZ AYARZA

Subintendente

GLADYS BANDIERA PITTÍ

Secretaria General

CONTENIDO

SIGLAS Y ACRÓNIMOS	4
PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	8
ALCANCE	10
RESPONSABILIDADES	10
1. ASPECTOS GENERALES	11
1.1. Estructura Organizativa.....	11
1.2. Cimientos de la Transformación Institucional.....	11
1.2.1. Misión.....	11
1.2.2. Visión.....	12
1.2.3. Valores.....	12
2. ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL	13
2.1. Fuentes de referencia para alineación.....	13
2.2. Evaluación Funcional.....	14
2.3. Diagnóstico Institucional – Análisis FODA.....	15
3. MARCO INSTITUCIONAL	17
3.1. Estrategia del Plan.....	17
3.2. Gran Objetivo Estratégico.....	17
3.3. Objetivos transversales y objetivos específicos (prioridades).....	18
3.4. Objetivos funcionales y objetivos específicos (prioridades).....	22
4. CRONOGRAMA DE TRABAJO	27
4.1. Plan de Acción.....	27
4.2. Gobernanza.....	28
4.2.1. Ejecución, Seguimiento y Metodología de Evaluación.....	28
4.2.2. Monitoreo y Rendición de Cuentas por Resultados.....	31
NOMENCLATURA DEL DOCUMENTO	33
REVISIONES Y ACTUALIZACIONES	33
CONTROL DE CAMBIOS	33
ANEXOS	34

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

SSNF: Superintendencia de Sujetos no Financieros

SONF: Sujetos obligados no financieros

BC: Blanqueo de capitales

FT: Financiamiento de terrorismo

FPADM: Financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva

GAFI: Grupo de Acción de Financiera Internacional

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

TR: Objetivo Transversal de Recursos Humanos

TP: Objetivo Transversal de Procesos de Administración y Finanzas

TC: Objetivo Transversal de Comunicación Interna y Externa

RSI: Responsabilidad Social Institucional

TT: Objetivo Transversal de Tecnología

FS: Objetivo Funcional de Supervisión

FR: Objetivo Funcional de Regulación

FB: Objetivo Funcional de Beneficiarios Finales

PRESENTACIÓN

La Superintendencia de Sujetos no Financieros, en adelante SSNF, tomando con interés y responsabilidad las disposiciones generales en materia de implementación de políticas de fortalecimiento institucional y transparencia y, en seguimiento al Plan Estratégico de Gobierno Nacional 2019-2024, vinculando el eje estratégico con el Pilar 1 – Buen Gobierno, presenta su Plan de Transformación Institucional 2022-2025, sistema y metodología de gestión.

La SSNF se ha caracterizado por la continua evolución y fortalecimiento transversal de la Entidad, de su estructura institucional y de la adopción de herramientas tecnológicas para la aplicación de los procedimientos, a fin de lograr una gestión efectiva de supervisión y regulación, que promueva y garantice la continuidad del país en materia de prevención de blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva (BC/FT/FPADM).

En virtud de lo anterior, este documento denominado “Plan de Transformación Institucional 2022-2025”, representa el resultado del esfuerzo por establecer una entidad organizada, eficiente y efectiva, que facilite y oriente a los Sujetos Obligados no Financieros (SONF) en la comprensión de los riesgos de Blanqueo de Capitales, Financiamiento del Terrorismo y Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (BC/FT/FPADM), permitiéndoles tener un mejor entendimiento de los riesgos a los que están expuestos, así como la adopción de mecanismos de prevención más efectivos. De igual forma, que, en seguimiento de la Ley 129 de marzo de 2020 y de las mejores prácticas internacionales, se implemente y mantenga un sistema tecnológico mediante el cual los agentes residentes registren los beneficiarios finales de las personas jurídicas a las que prestan este servicio, permitiendo a las autoridades competentes acceder de manera oportuna a esta información.



DAYRA CARRIZO CASTILLERO

Superintendente de Sujetos no Financieros



GIANKARLO VÁSQUEZ AYARZA

Subintendente



GLADYS BANDIERA PITTÍ

Secretaria General

INTRODUCCIÓN

El Plan de Transformación Institucional 2022-2025 de la SSNF es un plan a mediano plazo que detalla los objetivos y prioridades de cambio organizativo a nivel institucional para un periodo de tres (3) años, que la institución se compromete a monitorear para fortalecer el desempeño de sus funciones y así contribuir de forma más eficiente y eficaz a su Misión.

El presente documento, consistente con el Plan Estratégico de Gobierno Nacional 2019-2024 en su Pilar 1 de Buen Gobierno y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 - ODS 16 de promover la paz, la justicia e instituciones sólidas, busca enfocar los esfuerzos de los servidores públicos, direcciones y jefaturas de la SSNF hacia una las prioridades de cambio, estableciendo un marco de referencia detallado y fundamentado, que habilita la gestión orientada a los resultados.

El Plan de Transformación Institucional 2022-2025 tiene tres funciones diferentes pero relacionadas:

- **Comunicar:** Formular y explicar de forma clara y accesible, la ambición de transformación institucional de la SSNF, al personal de la Institución, a contrapartes y audiencias externas. Esta función contribuirá a fortalecer el conocimiento de los objetivos y los esfuerzos que la SSNF está asumiendo para cumplir con un mandato y expectativas públicas crecientes.
- **Coordinar:** Detallar los objetivos generales, objetivos específicos, prioridades y tareas que corresponden a cada área organizativa dentro de la SSNF. Esta función contribuirá a una planificación coordinada y coherente de los recursos humanos de la SSNF, así como a la identificación de oportunidades para la cooperación con aliados estratégicos.
- **Rendir Cuentas:** Presentar el avance de la Hoja de Ruta / Matriz de Seguimiento de forma clara y concreta; con responsabilidades, entregables, y estimaciones de tiempo necesario para lograrlas de forma transparente y accesible a todos los interesados.

Esta función contribuirá a cimentar una visión de la gestión interna más orientada a los resultados, facilitando la identificación de desafíos, implementación y documentación de logros.

Por tanto, el Plan de Transformación Institucional 2022-2025 será utilizado como el principal instrumento de planificación, gestión para priorizar objetivos, asignación de recursos y previsión de sinergias interinstitucionales.

Este documento está dividido en partes que contienen los siguientes elementos:

- **Sección 1 - Aspectos Generales:** presenta la estructura organizativa, los cimientos de la transformación institucional, la misión, la visión; así como, los valores que la sustentan.
- **Sección 2 – Elaboración del Plan de Transformación Institucional:** describe la fase de orientación en planificación, las referencias para la elaboración del Plan de Transformación Institucional 2022-2025 y analiza la situación interna y externa, proporciona un resumen del contexto de cambio de la SSNF, con énfasis en el análisis de necesidades de mejora.
- **Sección 3 – Marco Institucional:** presenta la fase de planificación destinada a desarrollar los objetivos, divididos en transversales y funcionales, incluyendo áreas de prioridad, temporalidad, justificación y contribución a la misión de la SSNF.
- **Sección 4 – Cronograma de Trabajo:** detalla la fase operativa que incluye el proceso de ejecución, seguimiento, evaluación, monitoreo, rendición de cuentas por resultados y toma de decisiones, de este Plan.

ALCANCE

El Plan de Transformación Institucional tiene un mediano plazo de tres (3) años: del 2022 al 2025.

Este Plan debe ser aplicado por todas las unidades organizativas de la SSNF a través de sus planes de trabajo/planes operativos de acción, anuales.

RESPONSABILIDADES

- **Superintendente:** Es responsable de revisar y aprobar el Plan de Transformación Institucional 2022-2025, presentar y remitir a las autoridades que correspondan.
- **Subintendente:** Es responsable de la coordinación de la formulación, actualización y supervisión del Plan de Transformación Institucional 2022-2025.
- **Oficina de Planificación:** Es responsable de la coordinación, monitoreo, seguimiento y presentación de informe al Comité de Seguimiento del Plan de Transformación Institucional y al Despacho Superior.
- **Comité de Seguimiento del Plan de Transformación Institucional:** Órgano Auxiliar de la Oficina del Superintendente y del Subintendente, cuya responsabilidad consiste en supervisar la evolución del Plan de Transformación Institucional con capacidad para la toma de decisiones en dicho contexto y emprender las acciones correctivas que se estimen oportunas para obtener los resultados que se adecúen a las necesidades de la Institución. Provee información de avance.
- **Directores, subdirectores, jefes de las unidades organizativas:** Son responsables de participar activamente en la formulación del Plan de Transformación Institucional y de proveer los insumos, así como las estrategias requeridas para el diseño, actualización y seguimiento de los planes de acción, a través de la Matriz de Seguimiento.

1. ASPECTOS GENERALES

La SSNF fue creada como organismo autónomo del Estado, con personería jurídica, patrimonio propio e independencia administrativa, presupuestaria, financiera, técnica y de gestión, mediante la Ley No. 124 del 07 de enero de 2020, publicada en la Gaceta Oficial Digital No. 28935-C de la Asamblea Nacional, República de Panamá.

Se instaure como institución responsable de, entre otras facultades: supervisar, con un enfoque basado en riesgo, que los sujetos obligados no financieros cuenten con políticas, mecanismos y procedimientos de control interno para la prevención de los delitos de blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.

1.1. Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la SSNF se conforma por seis niveles organizacionales a saber: Nivel político y directivo, nivel coordinador, nivel asesor, nivel fiscalizador, nivel auxiliar de apoyo y nivel operativo.

1.2. Cimientos de la Transformación Institucional

1.2.1. Misión

La Misión de la SSNF es:

Supervisar y regular a los Sujetos no Financieros en materia de prevención de blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, de manera eficaz, para cumplir con el marco de prevención de blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, así como las recomendaciones y estándares de los organismos internacionales en esta materia.

En la práctica, una institución eficiente y eficaz, contribuirá a un impacto tangible para el sistema financiero y no financiero de Panamá que se resume en: Mayor transparencia de la economía panameña en el ámbito global.

1.2.2. Visión

Como resultado de los compromisos reflejados en este Plan de Transformación Institucional, la SSNF aspira a convertirse en:

Un organismo con altos estándares en la supervisión y regulación de los sujetos obligados no financieros, brindándoles apoyo permanente en la lucha contra el blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva; logrando de esta forma ser reconocido en el ámbito nacional e internacional, por nuestra efectividad en nuestro sistema de prevención.

1.2.3. Valores

La visión se cimienta en una serie de principios éticos y valores fundamentales que deben permear toda la labor de la Institución:

- **Compromiso y vocación** de todo el personal con la misión y visión de la SSNF.
- **Transparencia, integridad y honestidad** en el desempeño de las funciones.
- **Empatía** en el trato con contrapartes, sujetos obligados, y la ciudadanía.
- **Lealtad** institucional y de país.
- **Excelencia** que trabajemos con altos estándares de calidad y eficiencia.

2. ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

El Plan de Transformación Institucional 2022-2025 de la SSNF, fue elaborado mediante un proceso incluyente y participativo en el que todas las unidades organizativas de la institución colaboraron en la definición del plan de desarrollo y líneas de acción (proyectos y actividades) de la SSNF para los próximos años, considerando indicadores de resultados. Esto permitirá el aprovechamiento de oportunidades y la ejecución de los planes de acción adecuados ante los retos venideros.

En este sentido, la planificación se convierte en la herramienta clave de la SSNF para gestionar en escenarios exigentes y cambiantes, que demandan el uso responsable y eficiente de los recursos disponibles y la rendición de cuentas de manera oportuna y permanente.

Este instrumento de trabajo servirá como la brújula que guiará los senderos de esta gestión.

2.1. Fuentes de referencia para alineación

El Plan de Transformación Institucional 2022-2025, fue diseñado con base a las características y requerimientos propios de la SSNF, respondiendo a los lineamientos del plan de gobierno y a los requerimientos del entorno, basado en las prioridades estratégicas de: fortalecimiento del proceso de supervisión basado en riesgo, adopción de estándares internacionales sobre prevención de blanqueo de capitales y financiamiento del terrorismo; y, fortalecimiento de la estructura institucional. Comprende la definición de la misión, la visión y los valores institucionales, así como la toma en consideración de cuatro (4) pilares primordiales: Análisis Sectoriales y supervisión basada en riesgo, Capacitación a los sujetos obligados no financieros, Actualización Normativa e Implementación de la Dirección de Registro Único de Beneficiarios Finales, los cuales muestran los compromisos de la institución en ocho (8) áreas de acción, a saber:

- 1. Recursos Humanos**
- 2. Administración y Finanzas**
- 3. Comunicación Interna**

4. Comunicación Externa
5. Transformación Digital y Tecnología
6. Supervisión
7. Regulación
8. Beneficiarios Finales

2.2. Evaluación funcional

La SSNF como fase de orientación en planificación, recibe en el último trimestre de 2021, el apoyo de la Cooperación del Gobierno Británico. A través de la consultoría realizada por Adam Smith International, en adelante ASI, la cual llevó a cabo una evaluación funcional (“*Functional Review*”) de la SSNF encontrando oportunidades de mejora y sugirió recomendaciones en los siguientes aspectos:

- Planificación estratégica.
- Colaboración con contrapartes (UAF, Registro Público, Ministerio de Comercio e Industria, etc.).
- Supervisión (identificación, registro, análisis de riesgo, atención al SONF).
- Regulación (transparencia, retroalimentación con inspecciones).
- Procesos de verificación y registro de beneficiarios finales.
- Capacitación a SONF.
- Comunicación externa.
- Infraestructura y herramientas tecnológicas
- Gestión y toma de decisiones.
- Recursos humanos (roles, formación, contratación).
- Cultura organizativa.

La evaluación funcional realizada por ASI proporcionó el primer diagnóstico completo de la SSNF como institución, evidenciando que los procesos y recursos internos no se alineaban a la misión y visión de ésta, es por ello por lo que el principal mensaje del diagnóstico fue abordar un proceso de cambio.

2.3. Diagnóstico Institucional - Análisis FODA

La realización de un análisis situacional institucional fue parte esencial del Plan de Transformación Institucional 2022-2025; durante sesiones de planificación y reflexión que tuvieron lugar en el mes de junio de 2022, el personal de la SSNF participó en un ejercicio de análisis FODA. El objetivo del ejercicio fue identificar los posibles puntos de entrada para el cambio organizativo, teniendo en cuenta la necesidad de distinguir entre factores internos y externo y, de poner posibles objetivos de transformación en contexto. Permitió la inclusión y evaluación de variables internas y externas de la SSNF que impactan en las diferentes áreas de acción del Plan, a fin de garantizar un marco institucional alineado a las necesidades, que plasmará los planes, programas y proyectos enfocados a resultados en corto, mediano y largo plazo.

Los principales mensajes de dichas sesiones se recogen en la siguiente tabla.

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Autonomía jurídica.• Entidad joven y con una cultura laboral en transformación.• Equipo multidisciplinario, combinando juventud y experiencia.• Compromiso y adaptabilidad del personal.• Liderazgo renovado.	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Ausencia de roles definidos.• Procesos no estandarizados.• Inexistencia de una política de comunicación interna y externa.• Escaso sentido de pertenencia/orgullo institucional.• Lagunas de conocimiento interno.• Tecnología desfasada.• Falta de recursos.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Compromiso gubernamental con la SSNF.• Interés y apoyo por parte de socios internacionales.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Marco normativo complejo y en constante evolución.• Desconocimiento de los objetivos y de las funciones de la SSNF, por parte de contrapartes institucionales.

	<ul style="list-style-type: none">• Percepciones negativas de la comunidad internacional.• Creciente sofisticación criminal.• Salarios más atractivos en el sector privado.
--	---

El análisis FODA revela una institución que se enfrenta a grandes expectativas externas y que disfruta de los principales recursos básicos (legales, personales, apoyos) para lograr su misión, pero que aún tiene tareas pendientes para poder madurar hacia una organización más eficiente y eficaz.

3. MARCO INSTITUCIONAL

El Plan de Transformación Institucional de la SSNF, se plasma como hoja de ruta del quehacer institucional. El mismo se constituye de análisis, acciones y toma de decisiones para la institución que permitan cumplir con sus competencias y funcionalidad en un período de tiempo determinado, alineado a la misión, visión y valores. A su vez, que permita regular la gestión y garantizar resultados visibles y medibles, asegurar la continuidad de la estrategia y acciones orientando a la institución hacia procesos sostenibles, planificados, transparentes y enfocados a resultados.

Para tales fines, bajo la coordinación de la Oficina de Planificación de la SSNF, se conformó un equipo de trabajo con los directores, subdirectores y jefes de las principales unidades organizativas, para desarrollar la fase de planificación.

La fase de planificación, llevada a cabo a partir del último trimestre del 2022, mediante reuniones conjuntas del equipo de trabajo, evaluó los indicadores, metas, acciones y proyectos que conformarán la fase operativa que respaldará al Plan de Transformación Institucional de la SSNF para el periodo 2022-2025 y definió cinco (5) Objetivos Transversales, tres (3) Objetivos Funcionales y cincuenta y tres (53) Objetivos Específicos o Prioridades; estos a su vez, definieron tareas con alcance y/o perspectivas fundamentales: Procesos, Recurso Humano y Tecnología, información que se presenta a continuación.

3.1. Estrategia del Plan

Desarrollar las capacidades de gobernanza, medición y de respuesta.

3.2. Gran Objetivo Estratégico

Dirigir la SSNF al cumplimiento de su misión y visión, bajo los principios de eficiencia, eficacia y transparencia.

3.3. Objetivos transversales y objetivos específicos (prioridades)

Los objetivos transversales corresponden a necesidades de transformación que afectan a todos los elementos de la institución y que fortalecen los cimientos sobre los que se erigen las operaciones de la SSNF.

Cada objetivo se denota por la letra T (transversal) seguida de una inicial relacionada.

TR – FORTALECER LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Justificación

La Evaluación Funcional identificó lagunas importantes en la gestión de recursos humanos de la SSNF, con especial énfasis en la falta de roles definidos y especificaciones de contratación, plan de contratación y retención, organigrama basado en una lógica de procesos; y, plan de capacitación y formación continua.

Contribución

La selección de talento humano con habilidades blandas, competencias y conocimientos técnicos necesarios; además de fortalecer a la institución, permitirá alcanzar los retos de regular y supervisar a los sujetos obligados no financieros con un enfoque basado en riesgo.

Prioridades

- A. Revisar la Estructura Institucional vigente, basada en funciones.
- B. Revisar el Manual de Descripción de Cargos y Funciones vigente.
- C. Acreditar la Carrera Administrativa de la SSNF.
- D. Desarrollar procesos de Recursos Humanos.
- E. Desarrollar proceso/procedimiento de Reclutamiento y Desarrollar proceso/procedimiento de Evaluación de Desempeño del Personal.
- F. Desarrollar proceso/procedimiento de Inducción al Personal.
- G. Desarrollar proceso/procedimiento y plan de Capacitación y Formación del Personal.
- H. Desarrollar Plan Interno de Cultura Organizacional.

TP – FORTALECER LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Justificación

La falta de procesos formalmente definidos y estandarizados fue identificada en la Evaluación Funcional. Las sesiones de orientación en planificación y reflexión de junio de 2022 también revelaron la necesidad de aclarar y priorizar procesos para agilizar el funcionamiento de la SSNF y mitigar la dependencia de miembros del personal, que son los únicos que saben cómo funcionan procesos concretos.

Contribución

Al estandarizar los procesos, podemos organizar todos los recursos y mano de obra a fin de utilizarlos para generar los resultados esperados; lo que, a su vez, permite aumentar sustancialmente la productividad. Esto ocurre porque cada operación y proceso se realiza de una manera predefinida y optimizada. La institución con estandarización de procesos crea una cultura de mejora continua y consigue que los colaboradores hablen el mismo idioma.

Prioridades

- A. Robustecer la Dirección de Administración y Finanzas conforme a funciones.
- B. Finalizar las contrataciones de prioridad alta de la Dirección de Administración y Finanzas.
- C. Desarrollar los procesos de la Dirección de Administración y Finanzas.
- D. Dar seguimiento a los registros de activos (bienes y/o servicios) adquiridos por la SSNF.

TC – FORTALECER LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Justificación

Esta fue una de las prioridades de consenso en la sesión de reflexión de todo el personal en junio de 2022, donde se identificaron deficiencias en la comunicación dentro de cada unidad organizativa, entre unidades organizativas, y entre direcciones. Adicionalmente, la Evaluación Funcional identificó la necesidad de establecer principios claros de delegación de toma de decisiones.

Contribución

La comunicación interna es importante para integrar equipos y ayuda a alinear los objetivos de la institución, mejora los flujos de trabajo, genera ambientes agradables y proactivos, contribuye a la percepción positiva a lo interno de la SSNF y convierte a los funcionarios en embajadores de ésta.

Prioridades

- A. Crear eslogan interno alineado con las funciones de la SSNF.
- B. Analizar flujo de comunicación horizontal y vertical en la SSNF.
- C. Desarrollar Equipo de RSI en la SSNF.

TT – FORTALECER LA GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE TECNOLOGÍA, INFORMACIÓN Y SEGURIDAD

Justificación

Las limitaciones de capacidad tecnológica fueron recalculadas por la Evaluación Funcional y resaltándose durante el proceso de desarrollo del Registro de Beneficiarios Finales, donde la falta de capacidades tecnológicas propias imposibilitó a la SSNF, la validación y aprobación técnica de la propuesta del registro desde un principio. Asimismo, durante las sesiones de orientación en planificación de marzo y junio de 2022, se identificaron desfases en el uso de medios tecnológicos para la comunicación con los sujetos obligados; así como, para el procesamiento de datos provenientes de contrapartes gubernamentales. También se hizo hincapié en el hecho de que el ámbito criminal en blanqueo de capitales probablemente cuente con capacidades tecnológicas muy superiores a las disponibles en los organismos públicos de supervisión.

Contribución

La actualización de las capacidades tecnológicas contribuirá a una mayor eficiencia en el funcionamiento administrativo diario de la SSNF. De la misma manera, fortalecerá y agilizará la ejecución de los nuevos procesos operacionales que se han venido adoptando en las direcciones que interactúan con los sujetos obligados y las contrapartes gubernamentales. También ayudará a garantizar la seguridad de la información; así como, la protección de datos de acuerdo con el marco normativo vigente.

Prioridades

- A. Reestructurar la gestión de la Jefatura de Tecnología.
- B. Fortalecer los controles de seguridad y protección de datos.
- C. Configurar herramienta de *TeamMate* para la Dirección de Supervisión.
- D. Configurar el sistema de registro de sujetos obligados con el proveedor.
- E. Elaborar un Manual de Procesos de la Jefatura de Tecnología.
- F. Transformar Digitalmente a la SSNF.

3.4. Objetivos funcionales y objetivos específicos (prioridades)

Los objetivos funcionales corresponden a necesidades de transformación que afectan elementos de operaciones específicos y que fortalecen el desempeño de las funciones atribuidas por el marco legal y prioridades de país.

Cada objetivo se denota por la letra F (funcional) seguida de la primera letra de la función.

FS – SUPERVISIÓN

Justificación

Una de las recomendaciones de la Evaluación Funcional y del proyecto de apoyo técnico, en la fase de orientación en planificación de la consultoría realizada por Adam Smith International, fue el fortalecimiento de la Dirección de Supervisión con el objetivo de pasar de un modelo principalmente reactivo a uno proactivo y anticipativo. Como parte de este proceso, quedó clara la necesidad de actualizar la metodología de los procesos de supervisión con un enfoque basado en riesgo.

Contribución

El fortalecimiento de los procesos de supervisión con un enfoque basado en riesgo permitirá enfocar los recursos de la SSNF en los sectores y sujetos obligados con mayor exposición al riesgo.

Prioridades

Registro e Identificación

- A. Mejorar e integrar el sistema de registro de Sujetos Obligados No Financieros.
- B. Identificar el universo de los Sujetos Obligados No Financieros.

Metodología y Administración de Riesgo

- C. Rediseñar proceso de evaluación de riesgo inherente.
- D. Rediseñar proceso de evaluación de riesgo residual.
- E. Rediseñar proceso de evaluación de riesgo país.

Criterios y Documentación – Supervisiones Extra Situ

F. Definir criterios y diseñar nueva documentación para supervisiones extra situ.

Criterios y Documentación – Supervisiones In Situ

G. Definir criterios y diseñar nueva documentación para supervisiones in situ.

Mejoras en los Procesos de Supervisión y Verificación

H. Fortalecer y estandarizar los procesos de supervisión.

I. Diseñar el proceso de verificación.

Circuito de Pruebas de la Plataforma

J. Probar y calibrar herramienta tecnológica para inicio de operación automatizada.

Capacitación TeamMate+

K. Sensibilizar y capacitar acerca de la nueva plataforma configurada.

Configuración y Parametrización de TeamMate+

L. Adoptar un software de gestión de casos.

Servicios, Educación, Concientización y Capacitación

M. Rediseñar y fortalecer planes, criterios, procesos y programas de capacitación y concientización.

Reestructuración Organizacional y Planes de Capacitación

N. Fortalecer los recursos humanos de la Dirección de Supervisión.

Rediseño y Actualización del Manual y Guías para el Supervisor

O. Actualizar el Manual de Supervisión.

FR – REGULACIÓN

Justificación

La Evaluación Funcional recalcó la ausencia de procesos bien definidos para la Dirección de Regulación; así como, de plantillas y herramientas estandarizadas para el proceso administrativo sancionatorio.

Contribución

Contribuye a la consecución de uno de los objetivos de la misión que es la imposición de sanciones proporcionales, disuasivas y efectivas.

Prioridades

- A. Reestructurar y fortalecer la Dirección de Regulación conforme a funciones.
- B. Actualizar acuerdos y normativas de la Institución.
- C. Elaborar un Manual de Procesos de la Dirección de Regulación.
- D. Desarrollar e implementar el Proceso Administrativo Sancionatorio con base en criterios apegados a la normatividad.
- E. Actualizar proceso de Empresas de Cumplimiento.
- F. Adoptar una herramienta/software de gestión de casos.

FB – BENEFICIARIOS FINALES

Justificación

La creación de la Dirección de Beneficiarios Finales responde a la necesidad de articular el cumplimiento de Panamá con el régimen emergente de normas internacionales al respecto. El equipo de Adam Smith International trabajó con la SSNF para definir las necesidades en cuestión de procesos, personal y tecnología para empoderar a la nueva Dirección en su rol de verificación y asistencia técnica a otras contrapartes gubernamentales.

Contribución

Este objetivo contribuye a fortalecer el proceso de acceder en tiempo oportuno a la información precisa y actualizada de los beneficiarios finales, lo cual agrega valor a los mecanismos actuales que tiene la SSNF para acceder a esta información y ponerla a disposición de las autoridades competentes.

Prioridades

- A. Fortalecer la estructura de la Dirección de Beneficiarios Finales.
- B. Diseñar procesos de RUBF.
- C. Actualizar los criterios de riesgo para la selección de casos sujetos a verificación.
- D. Mejorar las habilidades y capacidades del personal de la Dirección de Beneficiarios Finales.
- E. Revisar proceso de registro.
- F. Mejorar e integrar el sistema de registro de BF y SSNF en línea.
- G. Documentar proceso de administración de datos y divulgación de información a las autoridades competentes.
- H. Robustecer los aspectos técnicos del Sistema de Registro de Beneficiarios Finales.

TC – FORTALECER LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Justificación

Las sesiones de la fase de orientación en planificación de marzo y junio de 2022, revelaron déficits de comunicación externa de la SSNF. Estos se manifestaban en un enfoque no priorizado ni actualizado de capacitación de sujetos, en una falta de conocimiento de la función y roles de la Superintendencia por parte de contrapartes y sujetos y en un aprecio insuficiente a nivel de Panamá e internacional de los esfuerzos que la SSNF estaba aportando para asegurar el cumplimiento con las recomendaciones del GAFI.

Contribución

Un enfoque más estratégico de comunicación externa contribuirá al conocimiento de la SSNF por parte de sujetos obligados y contrapartes institucionales lo cual facilitará la labor de supervisión y estimulará el cumplimiento preventivo con las obligaciones legales. La confección y diseminación de mensajes estratégicos fortalecerá la interacción de Panamá con entes y socios internacionales.

Prioridades

- A. Adoptar una Estrategia de Comunicación Externa.
- B. Diseñar e implementar un Manual de Comunicación Externa.
- C. Rediseñar el uso de Redes Sociales.

4. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Una vez concluida la formulación del Plan de Transformación Institucional 2022-2025, corresponde definir el marco operativo que dará cumplimiento a las estrategias de este. La fase operativa, llevada a cabo por la Jefatura de Planificación, inició en febrero 2023 con la divulgación del Plan de Transformación Institucional 2022-2025, cuyo objetivo fue el de darle visibilidad al mismo dentro de la institución; es decir, involucrar a todos los servidores públicos a través del Despacho Superior, directores, subdirectores y jefes de las principales unidades organizativas, en la aprobación e implementación de las estrategias, a través de la comprensión y el compromiso en la puesta en marcha de las distintas acciones.

Para tal fin, se llevaron a cabo reuniones y mesas de trabajo, identificando de igual forma, enlaces de planificación, dentro de cada unidad organizativa, para generar participación y compromiso y quienes contribuirán a reforzar la divulgación, la puesta en práctica-ejecución, el seguimiento, el monitoreo, la reporteria, la rendición de cuentas por resultados y la difusión rápida y eficaz de los resultados del equipo, actividades vitales para cumplir con la etapa de ejecución dentro de la gobernanza del Plan.

La fase operativa continua; y, a partir de marzo y abril 2023, se realiza el seguimiento, monitoreo y solicitud formal de rendición de cuentas a las unidades organizativas y se lleva a cabo la primera reunión del Comité de Seguimiento del Plan de Transformación Institucional 2022-2025 de la SSNF.

4.1. Plan de Acción

Los objetivos específicos y/o prioridades identificadas en este Plan de Transformación Institucional se desarrollan en mayor detalle en el Plan de Acción de Tareas incluido en la Hoja/Matriz de Seguimiento adjunta. Este último habilitará el seguimiento pormenorizado de cada objetivo específico y/o prioridad según dirección, jefatura o unidad organizativa, y será el marco de referencia para el monitoreo y evaluación del cumplimiento de los objetivos de transformación transversales y funcionales.

4.2. Gobernanza

4.2.1. Ejecución, Seguimiento y Metodología de Evaluación

La coordinación de la formulación, implementación, ejecución, seguimiento, supervisión de resultados y la actualización de este Plan de Transformación Institucional 2022-2025, corresponde al Subintendente.

La coordinación y el monitoreo de implementación, ejecución y rendición de cuentas por resultados, corresponden a la Oficina de Planificación, a través de la Coordinación de Planes y Programas.

En su labor de supervisión, el Subintendente convocará al Comité de Seguimiento del Plan de Transformación Institucional con la finalidad de proveer información de avance con frecuencia mensual, a la Superintendente.

El Comité estará presidido por el Subintendente.

La Coordinación de Planes y Programas de la Oficina de Planificación, actuará como secretario, y será responsable de levantar las respectivas minutas de las distintas sesiones.

La Oficina de Planificación a través de la Coordinación de Planes y Programas, es responsable de la custodia de las minutas del Comité.

El Comité se reserva el derecho de invitar a sus reuniones a cualquier servidor público de la institución, dependiendo del tema a ser tratado.

El Comité se reunirá de manera ordinaria, inicialmente como mínimo, mensualmente; y, extraordinariamente, cuando así sea requerido por uno de los miembros de este.

En caso de que exista la necesidad, puede ser convocado en cualquier momento por el Subintendente o por la Oficina de Planificación. Estará conformado por:

- Subintendencia (voz y voto)
- Secretaría General (voz y voto)
- Jefe de Planificación (voz y voto)
- Coordinadora de Planes y Programas (voz)
- Asesoría Legal (voz)

El quórum para las sesiones se establecerá por lo menos con la mitad más uno de los miembros del Comité. La presencia de los miembros de la Oficina de Planificación, o de la persona a quien éstos hayan designado para asistir al Comité, es indispensable para la celebración de este.

La Oficina de Planificación coordina la celebración de las reuniones del Comité de Seguimiento del Plan de Transformación Institucional.

La convocatoria contendrá la agenda del día y se realizará por lo menos con veinticuatro (24) horas de anticipación.

Funciones del Comité:

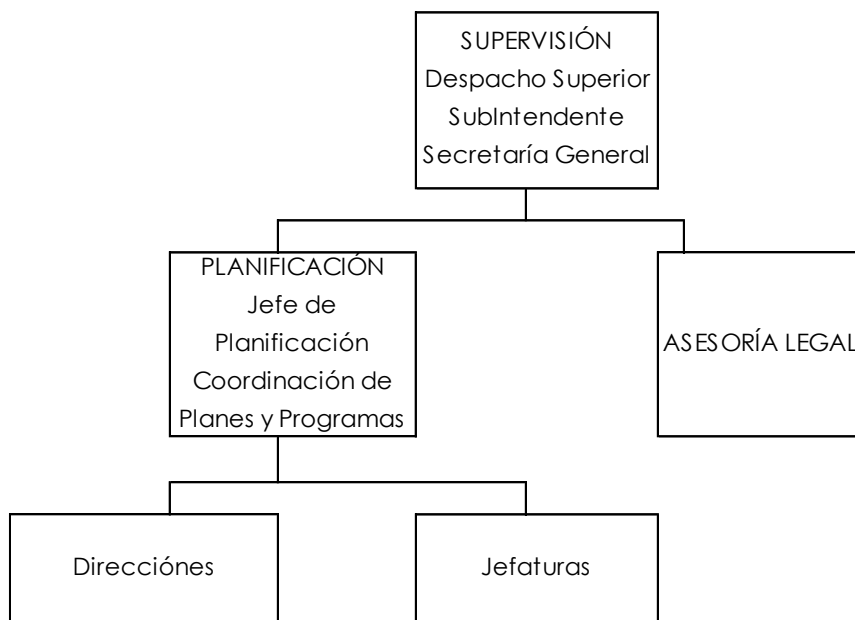
El Comité de Seguimiento del Plan de Transformación Institucional es un órgano auxiliar de la Oficina del Superintendente y del Subintendente, cuya función consiste en:

- Prestar asistencia relativa en el proceso de evaluación del avance y calidad de ejecución de las tareas que comprenden el Plan de Acción de este; asociadas a atender los objetivos específicos y/o prioridades que se esperan logren cumplir con los objetivos transversales y funcionales de transformación de la institución;
- Llevar a cabo monitoreo de los métodos y sistemas de evaluación independiente y de autoevaluación; de los comentarios y de los entregables aportados como sustento, por cada unidad organizativa;
- Determinar los ajustes que se requieran en las estrategias de mejoramiento de cada área organizativa;
- entre otros.

La Metodología para el seguimiento y la evaluación consistirá en:

- Revisión y análisis de la matriz de seguimiento que contiene los indicadores de resultados;
- Seguimiento mensual de los indicadores de resultados;
- Ajuste o modificación de indicadores de resultados de ser necesario.
- Definición de los posibles riesgos en la ejecución;
- Evaluación anual de la efectividad del Plan de Transformación Institucional en donde se medirá el cumplimiento de los objetivos transversales y funcionales, las metas.

Ilustración 1: Conformación del Comité de Seguimiento del Plan de Transformación Institucional



4.2.2. Monitoreo y Rendición Cuentas por Resultados

El monitoreo del Plan de Transformación Institucional 2022-2025 se dividirá en tres tipos de ciclo: continuo, trimestral, y anual.

- **Ciclo continuo:** Corresponde a la Coordinación de Planes y Programas llevar a cabo con las unidades organizativas, un monitoreo no intrusivo durante todo el período de implementación y ejecución del Plan, con el fin de dar seguimiento, de detectar posibles obstáculos y desafíos; y, garantizar la entrega de resultados mensuales oportunos, mismos que serán plasmados en un informe mensual a la atención del Comité.

Durante este ciclo, de requerirse, se coordinarán reuniones y mesas de trabajo con los enlaces de planificación de las unidades organizativas.

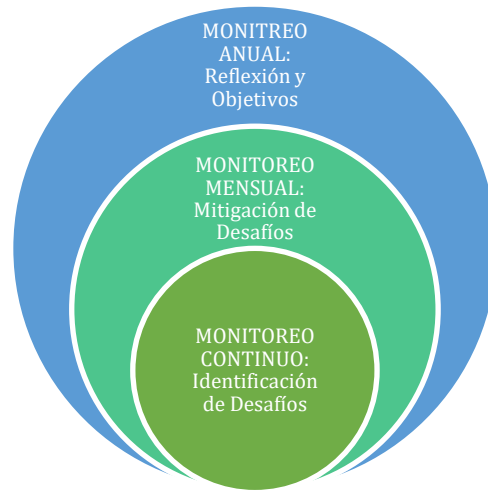
Se coordinará la celebración de la reunión del Comité de Seguimiento del Plan de Transformación Institucional.

- **Ciclo mensual:** Una vez al mes (y de forma puntual según se precise), el Comité de Seguimiento del Plan de Transformación Institucional se reunirá con la Superintendente, para discutir el progreso alcanzado hasta la fecha, identificar acciones puntuales para mitigar y superar, gestionar posibles desafíos u obstáculos identificados durante el ciclo continuo, presentar propuesta para y tomar de decisiones.

Durante este ciclo, de requerirse, el Comité a través de la Coordinación de Planes y Programas de la Jefatura de Planificación y/o directamente, coordinará reuniones con los directores, jefes y enlaces de planificación de las unidades organizativas.

- **Ciclo anual:** Una vez al año, el Subintendente convocará a una sesión de reflexión en la que se presentarán los resultados anuales del Plan, se revisarán y se definirán los objetivos y prioridades para el siguiente ciclo anual, detallados en el Plan de Acción.

Ilustración 2: Ciclos de Monitoreo



NOMENCLATURA DEL DOCUMENTO

 Superintendencia de Sujetos no Financieros	OFICINA DE PLANIFICACIÓN PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL 2022-2025			
	Código:	OP-PTI-001	Versión:	001
	Fecha de emisión:	noviembre 2023	Responsable:	OP

REVISIONES Y ACTUALIZACIONES

PARTICIPACION	NOMBRE	CARGO	AREA ORGANIZATIVA	FIRMA
Redactado por:	Lic. Zaira Pimentel P.	Coordinadora de Planes y Programas	Oficina de Planificación	
Revisado por:	Lic. Luis Jaramillo	Jefe de Planificación de Proyectos	Oficina de Planificación	
Revisado por:	Lic. Giancarlo Vásquez	Subintendente	Despacho Superior	
Revisado por:	Lic. Gladys Bandiera	Secretaria General	Despacho Superior	
Revisado por:	Lic. Tanya Turner	Asesoría Legal	Asesoría Legal	
Aprobado por:	Lic. Dayra Carrizo	Superintendente	Despacho Superior	

CONTROL DE CAMBIOS

FECHA DE MODIFICACIÓN	CAMBIOS REALIZADOS	VIGENCIA