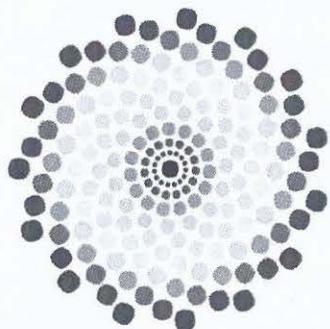


Informe de resultados del Plan Estratégico Institucional 2014- 2019 del BDES, periodo enero – diciembre 2017

Luis González
Unidad de Planificación
02 - Febrero-2018

SESION JUNTA DIRECTIVA Nº 05/2018
PUNTO Nº. X FECHA 02/02/2018

Visto Bueno del Comité de Gestión
CG-06/2018.

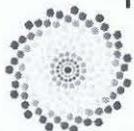


BANDESAL

BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR

Marco Legal

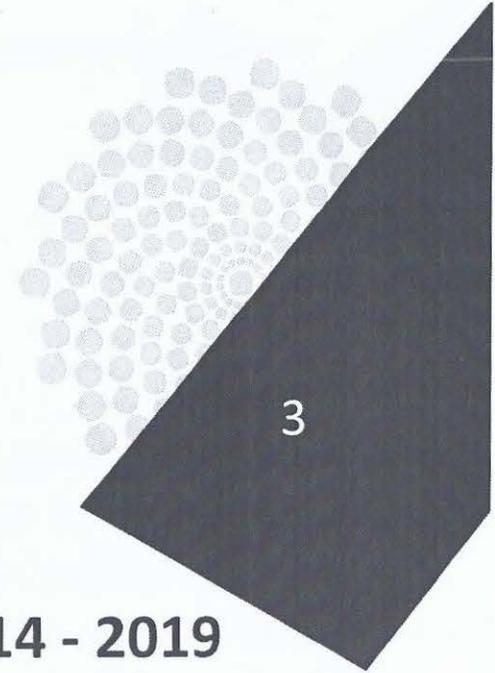
- Que el artículo 2 de la Ley del Sistema Financiero para Fomento al Desarrollo (LSFFD), establece que el BDES tendrá como su principal objetivo promover, con apoyo financiero y técnico, el desarrollo de proyectos de inversión viables y rentables de los sectores productivos del país, a fin de contribuir entre otros al establecido en su literal d) a promover el desarrollo de las exportaciones del país;
- Que el Artículo 16 de la LSFFD establece que la Dirección y Administración del Banco de Desarrollo de El Salvador, estará a cargo de una Junta Directiva, la cual deberá cumplir con las atribuciones y funciones que dicha Ley establecen.
- Que el literal b) del Art. 21 LSFFD establece que es facultad y obligación de la Junta Directiva velar por el cumplimiento de los objetivos y demás disposiciones establecidas en la presente ley;
- Que el literal c) del Art. 22 LSFFD establece que la Presidencia del BDES tendrá como función velar por el cumplimiento de metas establecidas en el Programa Financiero Anual del BDES;



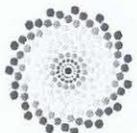


Marco Legal

- Que uno de los objetivos del Plan Quinquenal de desarrollo 2014-2019 del Gobierno es el *“Dinamizar la economía nacional para generar oportunidades y prosperidad a las familias, a las empresas y al país”*, estableciendo como lineamiento del sistema financiero público, la diversificación y ampliación de los instrumentos financieros que respondan a las demandas de financiamiento del desarrollo productivo del país.
- La elaboración del Plan Estratégico Institucional del Banco de Desarrollo de El Salvador 2014 – 2019, BANDESAL, se realizó en el marco de las políticas y lineamientos iniciales para la planificación en las instituciones del Órgano Ejecutivo y el Plan Quinquenal de Desarrollo – PQD 2014-2019, coordinado por la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia de la República de El Salvador.



**I. Resultados de la Matriz Estratégica del PEI 2014 - 2019
del Banco de Desarrollo de El Salvador,
Periodo: Enero - Diciembre 2017**





Seguimiento a la Matriz Estratégica del PEI

Periodo: enero – diciembre 2017

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA I: GOBERNABILIDAD

Objetivo Operativo	Resultado Esperado	Resultado Alcanzado	% Cumplimiento	Observaciones y/o comentarios
1.1) Brindar asesorías u opiniones legales que requieran reformas en el marco legal emitidas (*).	100%	100%	100%	De enero a diciembre 2017, se efectuaron 3900 acciones de apoyo legal para el Banco: * 115 seguimientos de garantías inscritas. * 855 Documentos remitidos a custodia. * 119 Opiniones legales, * 134 contratos administrativos atendidos; * 169 documentos de créditos presentados a inscripción en los Registros Públicos. * 388 casos judiciales atendidos. * 73 intervenciones de procesos judiciales. * 1174 autenticas elaboradas. * 509 solicitudes de crédito dentro del plazo legal del FDE y del FSG atendidas. * 398 puntos de Junta Directiva apoyados. * 16 convenios apoyados.
1.2) Revisión de la normativa interna que regula las operaciones de negocios del Banco.	30	30	100%	En el año 2017 en tema de revisión de normativa realizaron las siguientes acciones: * 30 Normativas Internas aprobadas por Junta Directiva. Adicionalmente: * 35 Normativas externas recibidas del BCR; * 12 requerimientos de la SSF; * 202 documentos internos remitidos a la SSF. * 4 informes de indicadores de gestión y de los ODS remitidos a la STPP. * 2 informes de Participación Ciudadana remitidos a la STPA.
1.3) Revisión de toda la normativa interna que regula los procesos operativos (*).	100%	100%	100%	De enero a diciembre de 2017 se realizaron las siguientes acciones: * Se actualizo la matriz del Inventario de Procesos. * Aprobación del Manual de Procesos. * Aprobación de requerimiento de la automatización del control del inventario de Procesos. * Diagnostico del proceso del otorgamiento de créditos de Primer Piso. * Medición de tiempos del proceso del otorgamiento de créditos de Primer Piso. * Presentación de metodología de la actualización de los procesos. * 223 subprocesos actualizados y vigentes.



Seguimiento a la Matriz Estratégica del PEI Periodo: enero – diciembre 2017

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA II: FINANZAS

Objetivo Operativo		Resultado Esperado	Resultado Alcanzado	% Cumplimiento	Observaciones y/o comentarios
2.1.) INDICADORES FINANCIEROS BDES	Margen Neto	Siempre Positivo	\$ 3,114 Miles US\$	100 %	BDES al mes de diciembre 2017, mostró un Margen Neto de \$3,114 miles de USD; relacionado con lo ingresos de intermediación, costos de intermediación y gastos operativos.
	(ROA) Retorno Sobre los Activos	0.72%	0.80%	111 %	BDES al mes de diciembre 2017, presento un ROA con un nivel de desempeño del 111%.
	(ROE) Retorno Sobre el Patrimonio	1.88%	2.18%	116 %	BDES al mes de diciembre 2017, presento un ROE con un nivel de desempeño del 116%.
	Coficiente Patrimonial	45.40%	50.26%	111%	BDES al mes de diciembre 2017, presento un Coeficiente Patrimonial con un nivel de desempeño superior a la meta. El Limite permitido según el Art. 26 de la LSFFD es del 12%.

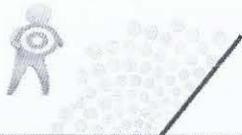
Nota: En general, los resultados financieros del ejercicio 2017 se generaron en un ambiente económico afectado por la degradación de la calificación riesgo país, lo que provoco la suspensión de fondeo de los Proveedores así como nuevas gestiones.





Seguimiento a la Matriz Estratégica del PEI Periodo: enero – diciembre 2017

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA II: FINANZAS					
Objetivo Operativo	Resultado Esperado	Resultado Alcanzado	% Cumplimiento	Observaciones y/o comentarios	
2.2) INDICADORES FINANCIEROS FDE	Margen Neto	Siempre Positivo	(\$987) Miles US\$	0 %	El FDE al mes de diciembre 2017, mostró un Margen Neto negativo de -\$987 Miles de USD por el impacto generado por el registro de las reservas de saneamiento por la reclasificación del cliente "IMPRO S.A de C.V requerido por la SSF en diciembre 2017.
	(ROA) Retorno Sobre los Activos	1.4%	-0.31%	-23%	El FDE al mes de diciembre 2017, presento un ROA con un nivel de desempeño negativo del -23% respecto a la meta establecida.
	(ROE) Retorno Sobre el Patrimonio	1.5%	-0.33%	-22%	El FDE al mes de diciembre 2017, presento un ROE con un nivel de desempeño negativo del -22% respecto a la meta establecida.
	Coefficiente Patrimonial	104%	97%	93%	En el FDE al mes de diciembre 2017, presentó el Coeficiente Patrimonial con un nivel de desempeño inferior a la meta.
	Índice de Vencimiento	4.0%	7.9%	-98%	En el FDE al mes de diciembre 2017, mostró un Índice de Vencimiento mayor a la meta de referencia establecida del 4% por la SSF.
	(ICR) Índice de Cobertura de Reserva	126%	89.5%	71%	El ICR alcanzó un cumplimiento del 71% que comprende las reservas constituidas versus la cartera de crédito vencida.



Seguimiento a la Matriz Estratégica del PEI

Periodo: enero – diciembre 2017

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA II: FINANZAS

Objetivo Operativo	Resultado Esperado	Resultado Alcanzado	% Cumplimiento	Observaciones y/o comentarios	
2.3) INDICADORES FINANCIEROS FSG	Margen Neto	Siempre Positivo	\$762 Miles US\$	100%	FSG al mes de diciembre 2017, mostró un Margen Neto de \$762 miles de USD; relacionado con lo ingresos de intermediación, costos de intermediación y gastos operativos
	(ROA) Retorno Sobre los Activos	6.98%	9.74%	140%	En FSG al mes de diciembre 2017, presento un ROA con un nivel de desempeño del 140%.
	(ROE) Retorno Sobre el Patrimonio	8.76%	11.34%	129%	En FSG al mes de diciembre 2017, presento un ROE con un nivel de desempeño del 129%.
	Cobertura Máxima de Garantías	8.0 veces	5.8 veces	73%	La Cobertura Máxima de Garantías se encuentra dentro de lo permitido según el Art. 79 de la LSFFD .
	Porcentaje de Reserva Técnica	2.71%	5.76%	100%	Las reservas técnicas del FSG cumplen con el requerimiento establecido del 2.0% en relación al portafolio de garantías otorgadas.
	Siniestralidad	1.24%	2.14%	-73%	La meta es que los costos por el pago de honras no exceda de 1.24% de siniestralidad. A diciembre-2017 registro un nivel de desempeño fuera de lo establecido.



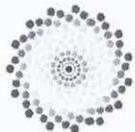
Seguimiento a la Matriz Estratégica del PEI Periodo: enero – diciembre 2017

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA II: FINANZAS					
Objetivo Operativo	Resultado Esperado Año 2016	Resultado Alcanzado Año 2017	Saldos de cartera	Observaciones y/o comentarios	
2.4) Indicadores de crecimiento de los saldos de cartera BDES*FDE*FSG	BDES	\$409,396 Miles US\$	\$420,310 Miles US\$	\$ 10,914 Miles US\$	La cartera BDES presentó un crecimiento de saldos de \$10,914 Miles de US\$ a diciembre 2017 respecto a diciembre 2016.
	FDE	\$53,160 Miles US\$	\$51,084 Miles US\$	(\$2,076) Miles US\$	La cartera FDE presentó un decrecimiento de saldos a de \$2,076 Miles de US\$ a diciembre 2017 respecto a diciembre 2016.
	FSG	\$57,364 Miles US\$	\$61,485 Miles US\$	\$ 4,121 Miles US\$	La cartera BDES presentó un crecimiento de saldos de \$4,121 Miles de US\$ a diciembre 2017 respecto a diciembre 2016.



Seguimiento a la Matriz Estratégica del PEI Periodo: enero – diciembre 2017

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA II: FINANZAS					
Objetivo Operativo		Resultado Esperado	Resultado Alcanzado	% Cumplimiento	Observaciones y/o comentarios
2.6) Obtener un margen de intermediación positivo al 31/12/2017.	BDES, FDE, FSG	4	4	100%	En el año 2017 se presentó mensualmente los informes de seguimiento del Balance General y de los Estados de Resultados en donde se comparaban los resultados establecidos en el programa financiero y presupuesto.
	BDES	51.4%	46.0 %	90%	En BDES en el Año 2017 presentó un Margen de Intermediación Positivo del 90% de cumplimiento respecto a la meta.
	FDE	78.4%	77.5%	99%	En el FDE en el Año 2017 presentó un Margen de Intermediación Positivo del 99% de cumplimiento respecto a la meta.
	FSG	-	-	-	N/A





Seguimiento a la Matriz Estratégica del PEI Periodo: enero – diciembre 2017

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA III: NEGOCIOS

Objetivo Operativo	% Cumplimiento	Observaciones y/o comentarios
3.1) Revisar la estrategia y oferta comercial BDES, FDE, FSG de acuerdo a los sectores estratégicos definidos.	100%	<p>Durante el año 2017 se realizaron las siguientes actividades orientadas a la revisión de la estrategia comercial del banco:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Actualización de las condiciones de las líneas de crédito del Programa Banca Agropecuaria para costos de producción del café, granos básicos y caña de azúcar, así como otras líneas de apoyo al sector agropecuario.2. Diseño del Programa Impulso al Microcrédito en su primera (San Miguel, Morazán y La Unión) y segunda fase (Cabañas y Chalatenango), así como apoyo en la implementación.3. Actualización de las condiciones de la línea de crédito directo Banca Emprendes en la ampliación de los recursos disponibles.4. Actualización de las líneas de crédito directo para apoyo a proveedores de útiles, zapatos y uniformes a través del FDE y Banca Mujer.5. Modificación especial a la línea de fideicomisos del FDE para incorporar el financiamiento directo a intermediarias de BANDESAL.6. Elaboración de 3 estudios e informes sectoriales sobre el sector agropecuario, la Situación del Crédito en las Mujeres y el estudio sobre el financiamiento a la Eficiencia Energética y Energía Renovable en El Salvador.7. Seguimiento al diseño e implementación del Fondo Mujer II, automatización de las estadísticas de colocación, entre otros.8. Además se continuaron apoyando los programas de Banca Agropecuaria, Farmacéutica, Empresa Renovable, Banca Emprendes, Banca Mujer y otros programas especiales.9. Seguimiento a gestiones y convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, organismos internacionales y otras entidades que tienen relación con el BDES.10. Actualización de normas técnicas del Programa de Garantías para el sector agropecuario avío café y seguridad alimentaria.



Seguimiento a la Matriz Estratégica del PEI Periodo: enero – diciembre 2017

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA III: NEGOCIOS		
Objetivo Operativo	% Cumplimiento	Observaciones y/o comentarios
3.2) Divulgar todos los programas, líneas y productos estratégicos de BANDESAL de los sectores estratégicos.	100 %	De enero a diciembre 2017 se realizaron las siguientes divulgaciones: <ul style="list-style-type: none">• 511 eventos en los cuales se atendieron a 76,121 personas.• 145 pautas digitales de los diferentes programas y eventos en: Banners Digitales en Periódicos, Paquetes de Pauta en Redes Sociales.• 22 campañas en donde se contrataron 5,125 pautas en medios de comunicación. (cuñas de radio, spots televisión y anuncios en prensa escrita).• Diferentes apoyos de diseño, promoción, archivos audiovisuales de material promocional del Banco, así como Redes Sociales.
3.3) Dar seguimiento al modelo de Atención al Cliente de BANDESAL.	100 %	De enero a diciembre de 2017 se realizaron las siguientes acciones: <ul style="list-style-type: none">• Se atendieron 2,977 consultas.• 10 encuestas para medir el nivel de satisfacción al cliente.• 3,991 invitaciones a participar en eventos del Banco.• 6738 personas ingresadas al sistema Conoce tu cliente.





Seguimiento a la Matriz Estratégica del PEI Periodo: enero – diciembre 2017

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA III: NEGOCIOS				
Objetivo Operativo	Resultado Esperado	Resultado Alcanzado	% Cumplimiento	Observaciones y/o comentarios
3.4) Administrar todos los fideicomisos adquiridos por el Banco.	100%	100%	100%	<p>De enero a diciembre 2017 se administraron 15 Fideicomisos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se administraron los Fideicomisos, Fondos y Programas de Garantía siguientes: FEDA, FIDEMYPE, FICAFE, FDSGR, FOP, FIDECAM, FIDEMUNI, FAPCAFE, FIPREPAGO, FIDENAMI, FONEDUCA, FONDO MUJER, PROGARA, PROGAPE y FIDENORTE (Hasta Sept-2017). • Además, se realizaron reuniones mensuales con el Comité de Fideicomisos para conocer, dar lineamientos, evaluar, revisar, modificar o preparar información de proyectos nuevos o de modificación de Fideicomisos existentes.
3.5) Incrementar el número de intermediarias financieras del BDES y de FIDEMYPE.	8	6	75%	<p>De enero a diciembre 2017 se aprobaron los siguientes cupos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. COOP-1 para Fidemype; 2. Caja de Crédito Opico; 3. CAFECIBA, 4. Comercial Exportadora (COEX), 5. Cooperativa Cuzcachapa y 6. Caja de Crédito de Jocoro <p>Al 31 de diciembre 2017 se registraron 75 Instituciones Financieras que comercializan con BANDESAL como aliadas estratégicas.</p>



Seguimiento a la Matriz Estratégica del PEI Periodo: enero – diciembre 2017

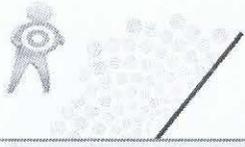
DIMENSIÓN ESTRATÉGICA III: NEGOCIOS				
Objetivo Operativo	Resultado Esperado	Resultado Alcanzado	% Cumplimiento	Observaciones y/o comentarios
3.6) Captar mayor cantidad de clientes a través de servicios financieros especializados en el FDE.	-	247 Clientes	100%	De enero a diciembre 2017 el número de clientes a los que se les otorgaron créditos fueron 247.
3.7) Mantener un crecimiento sostenido y sano de las carteras de créditos del BDES bajo el esquema de Segundo Piso.	\$ 433 Miles de US\$	\$ 390 Miles de US\$	90%	El saldo de cierre del mes de diciembre 2017 en Segundo Piso fue de US\$390.1 millones de dólares.
3.8) Dar seguimiento a los pagos de honorarios del FSG.	\$731 Miles US\$	\$1,141 Miles US\$	- 56%	A diciembre 2017, se realizaron pagos de honorarios por \$ 410 miles de dólares que excedió la meta.



Seguimiento a la Matriz Estratégica del PEI Periodo: enero – diciembre 2017

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA III: NEGOCIOS					
Objetivo Operativo		Resultado Esperado Año 2016	Resultado Alcanzado Año 2017	Saldos	Observaciones y/o comentarios
3.9) Crecimiento de los saldos de créditos de energía renovable y en conservación con el medio ambiente BDES*FDE*FSG	BDES	\$17,357 Miles US\$	\$26,454 Miles US\$	\$ 9,097 Miles US\$	La cartera BDES presentó un crecimiento de saldos de \$9,097 miles de US\$ a diciembre 2017 respecto a diciembre 2016 en los créditos de energía renovable y en conservación con el medio ambiente.
	FDE	\$2,808 Miles US\$	\$3,027 Miles US\$	\$219 Miles US\$	La cartera FDE presentó un crecimiento de saldos de \$219 miles de US\$ a diciembre 2017 respecto a diciembre 2016 en los créditos de energía renovable y en conservación con el medio ambiente.
	FSG	-	\$ 4.12 Miles US\$	\$ 4.12 Miles US\$	La cartera FSG presentó un crecimiento de saldos de \$4.12 miles de US\$ a diciembre 2017 respecto a diciembre 2016 en los créditos de energía renovable y en conservación con el medio ambiente.

[Handwritten signatures and initials]



Seguimiento a la Matriz Estratégica del PEI Periodo: enero – diciembre 2017

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA IV: FORMACIÓN Y ASISTENCIA TECNICA				
OBJETIVO OPERATIVO		RESULTADO ESPERADO	RESULTADO ALCANZADO	% CUMPLIMIENTO
4.1) Desarrollar jornadas de capacitación de acuerdo a las necesidades de las y los clientes del Banco Internos y Externos.	Eventos enfocadas a la MYPIME	10	37	100%
	Eventos enfocados a Emprendimiento.	10	59	100%
	Jornadas enfocadas a mujeres.	12	26	100%
	Cursos virtuales efectuados.	6	6	100%
	Convenios o Alianzas Estratégicas.	28	28	100%
4.2) Generar eventos de capacitación para los grupos priorizados.	Eventos de programas especiales.	5	23	100%
4.3) Gestionar Capacitaciones en Inclusión financiera.	Jornadas efectuadas	30	97	100%



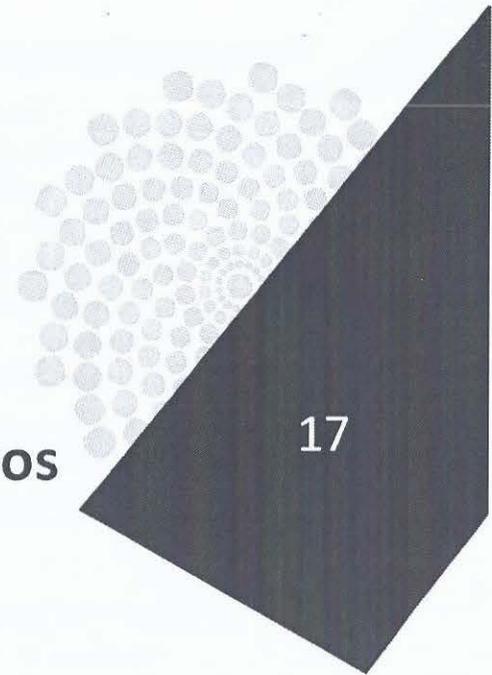
Seguimiento a la Matriz Estratégica del PEI

Periodo: enero – diciembre 2017

V. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA: RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO ESTRATEGICO	RESULTADO PLANIFICADO	RESULTADO ALCANZADO	% CUMPLIMIENTO	COMENTARIO
5.1. Desarrollar eventos de transmisión de conocimiento en temas priorizados para fortalecer la Cultura Organizacional.	≥ 80%	92 %	100%	<p>* Ejecución del evento Institucional Conversatorio con clientes: “Conociendo la influencia de la Banca de Desarrollo en la experiencia de inversión productiva de la MIPYME beneficiarias de BANDESAL”.</p> <p>* Capacitación: Creatividad e Innovación en los Procesos de Trabajo con un enfoque ético.</p>
5.2. Desarrollar el proceso de Evaluación del Desempeño del personal del banco.	Nota Promedio ≥ 80	91.4 %	100%	<p>La Nota Institucional es 91.39 es decir 9.14: Cumplimiento 100%</p> <p>Detalle:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Sobresaliente de 98 a 100 el 36.25% de la población. * Excelente de 90 a 97.99 el 45.62% de la población. * Satisfactorio de 70 al 89.99 el 18.12% de la población.
5.3. Coordinar acciones que mejoren los factores de evaluación del clima Organizacional.	100 %	100 %	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizaron 9 actividades de Seguridad y Salud Ocupacional. • 89 capacitaciones internas en temas en: Regulaciones Bancarias, Riesgos, Finanzas, Lavado de Dinero y Cumplimiento, LACAP, Ética Gubernamental, normativa interna, Habilidades Gerenciales, entre otras. • Participación en torneo de boliche y torneo de basquetbol. • Evento de Liberación de tortugas, Evento de Plantatón, 2 Eventos de sensibilización de buen uso de los recursos institucionales, aplicación del Sistema de Desempeño Ambiental a nivel de Banco. • Otorgamiento de prestaciones: gestión de 2,980 reclamos médicos procesados, 562 gestiones de beneficios al personal de acuerdo al reglamento interno de trabajo, entre otros.

M
Postad



**II. Resultados del cumplimiento de los objetivos
de los Planes Operativos Anuales (POA)
Banco de Desarrollo de El Salvador,
Periodo: Enero – Diciembre 2017**



% Cumplimiento Promedio POA Institucional

Periodo: enero-diciembre 2017



De enero a diciembre 2017, el seguimiento a los POA del Banco de Desarrollo de El Salvador presentó un cumplimiento promedio de los objetivos institucionales del **97.5%**.

[Handwritten signatures and initials]



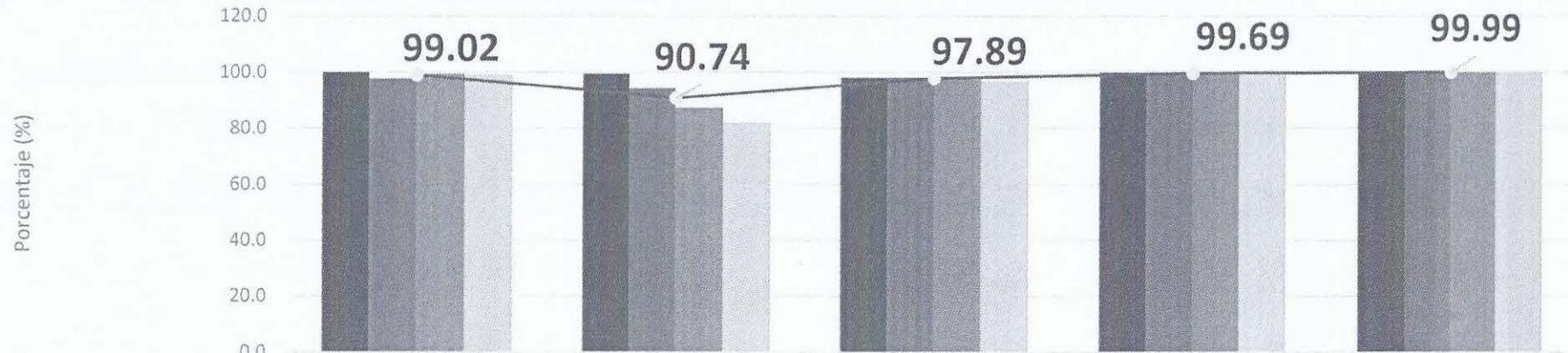
% Cumplimiento



97.5 %

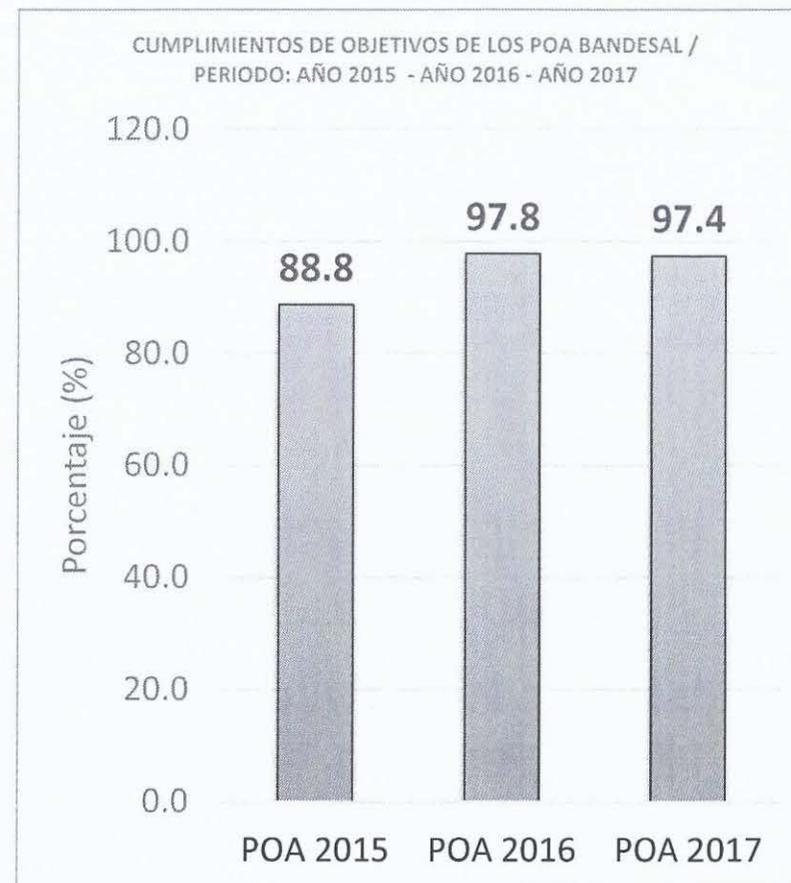
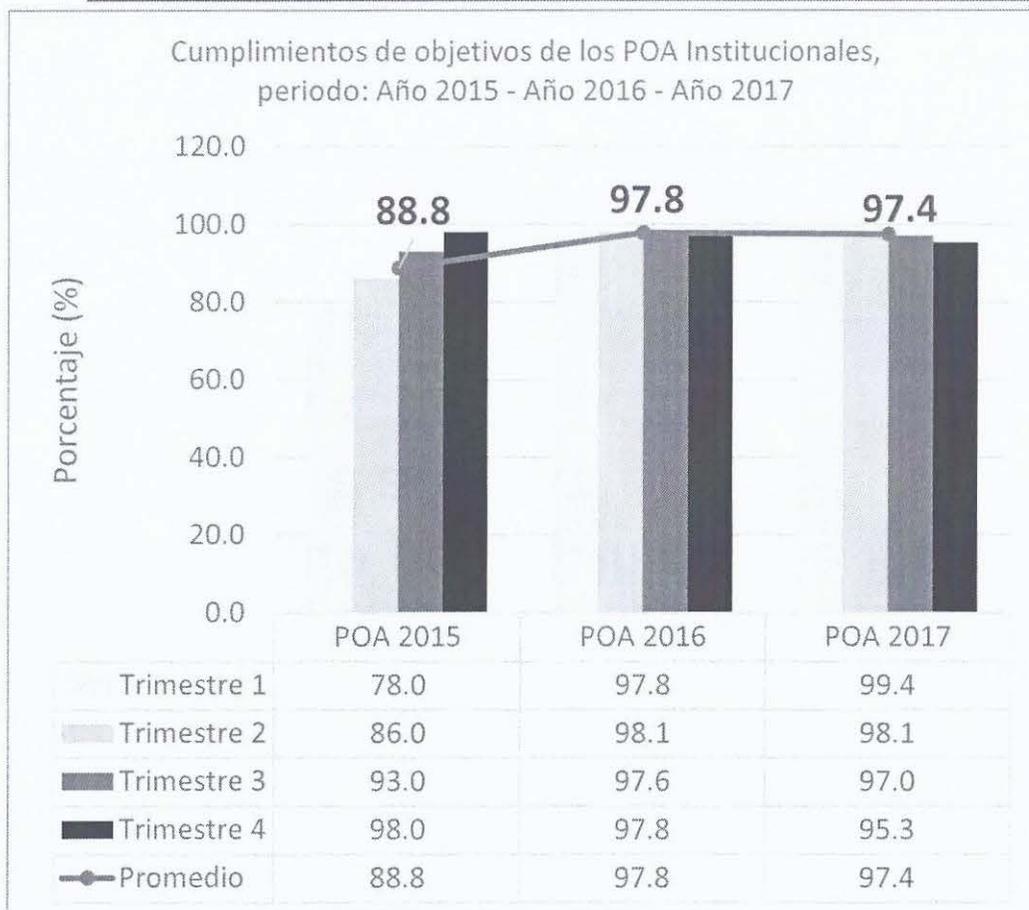
% Cumplimiento Promedio POA Institucional Periodo: enero-diciembre 2017

Resultados del Cumplimiento de objetivos del POA 2017 Institucional:



El seguimiento a los POA periodo enero – diciembre 2017 del Banco de Desarrollo de El Salvador presentó un cumplimiento promedio de los objetivos institucionales del **97.5%**.

Comparativo del % Cumplimiento Promedio POA Institucional Periodo: Años 2015, 2016 y 2017



El gráfico muestra los resultados anuales del seguimiento que la Unidad de Planificación ha efectuado al cumplimiento de los objetivos institucionales del Banco de los años 2015, 2016 y 2017.

Handwritten signatures and initials

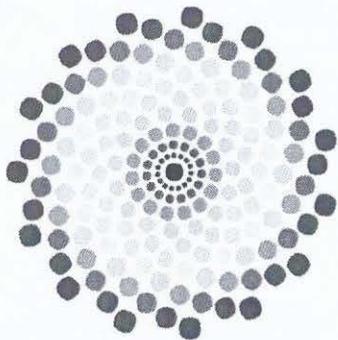


Solicitud a Junta Directiva

Tomar nota de la presentación del informe de resultados del seguimiento al Plan Estratégico Institucional (PEI) 2014 – 2019 correspondiente al periodo de enero a diciembre de 2017 realizado por la Unidad de Planificación, el cual se adjunta al presente acuerdo.

MUCHAS GRACIAS

Luis González Portal
luis.gonzalez@bandesal.gob.sv
(503) 2592-1000



BANDESAL

BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR

 [Facebook.com/BANDESAL](https://www.facebook.com/BANDESAL)

 [@BanDesarrollo](https://twitter.com/BanDesarrollo)

 www.bandesal.gob.sv

Handwritten signature

