



*Fomentando  
El Desarrollo*

Con visto bueno del Comité de  
Gestión de fecha 13 de febrero de  
2019

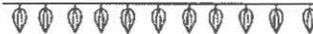
**Informe de resultados del Plan  
Estratégico Institucional 2014-  
2019 del BDES, correspondiente  
al año 2018**

Luis Gonzalez  
Unidad de Planificación  
15 de febrero 2019



**BANDESAL**

## Marco Legal



- Que el Art. 2 de la Ley del Sistema Financiero para Fomento al Desarrollo (LSFFD), establece que el Banco de Desarrollo de El Salvador (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 según el literal d), a promover el desarrollo de las exportaciones del país.
- Que el Art. 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 establece.
- 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.

m

PC

## Marco Legal



- 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.
- 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.
- Que 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 en el periodo junio 2014 a mayo 2015 y el borrador de Trabajo del Plan Quinquenal de Desarrollo – PQD 2014-2019, coordinado por la Secretaria Técnica y de Planificación de la Presidencia de la República de El Salvador.



2

## Alcance y objetivos



### Alcance

- El Plan Estratégico Institucional 2014 – 2019 y el Plan Operativo Anual 2018 establecen el compromiso institucional a desarrollar en el año, considerando todos los procesos operativos claves para el cumplimiento de los objetivos, metas, misión y visión. Su ejecución involucra a toda la estructura organizativa, tanto de BDES como del FDE y FSG.

### Objetivos

- Dar seguimiento a los proyectos, acciones y medidas relevantes que se ejecutaron en el año 2018, y la coordinación con el Programa Financiero, el Presupuesto y el Plan Anual de Compras institucional.
- Presentar los resultados de los seguimientos y monitoreos del cumplimiento de metas y objetivos para la toma oportuna de decisiones.

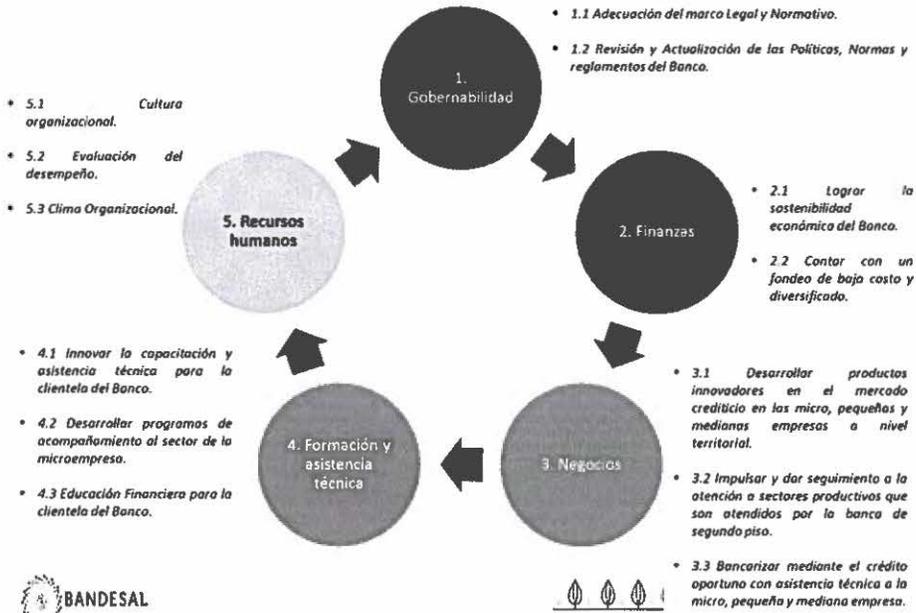


3

# I. Acciones ejecutadas en el marco del Plan Estratégico Institucional 2014-2019



## MAPA ESTRATÉGICO BANDESAL 2014-2019



*M*

*Juan José Rodríguez*

## Acciones ejecutadas en el marco del Plan Estratégico Institucional

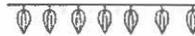


1. Se elaboro Guía del ciclo de planificación para la formulación, seguimiento y evaluación de los Planes Operativos Anuales.
2. Consolidación de la Formulación del POA-2018 y su relación con la Matriz Estratégica.
3. Seguimientos a los avances de cumplimientos POA 2018 cada mes.
4. Informes de seguimiento y evaluación POA 2018 cada trimestre.
5. Informes de Resultados del Seguimiento al PEI 2014-2019 a Junta Directiva en los meses de febrero y agosto 2018.



6

## Acciones ejecutadas en el marco del Plan Estratégico Institucional



6. Evaluación de Impacto de los resultados de las capacitaciones facilitadas a través del Centro de Formación de BANDESAL.
7. Coordinación con Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia (SETEPLAN) Registro de los indicadores de la gestión de negocios de BANDESAL que apoyan al Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 cada trimestre dentro del Sistema Nacional de Planificación.
8. Coordinación con la Secretaría de Participación Ciudadana, Transparencia y Anticorrupción (STPA) para dar respuesta a requerimiento del periodo junio 2017 a mayo 2018:
  - a) Ficha de información cualitativa de BANDESAL.
  - b) Ficha de información cuantitativa de BANDESAL.
  - c) Principales Legados sobre participación ciudadana gestionados por BANDESAL.
9. Seguimiento a la Matriz del Sistema de Información relacionado con el Plan Estratégico Institucional del Banco.



7

## II. Resultados de la Matriz Estratégica del PEI 2014 - 2019 del Banco de Desarrollo de El Salvador,

Periodo: enero - diciembre 2018



8

### Seguimiento a la Matriz Estratégica



#### 1. Dimensión Estratégica: GOBERNABILIDAD



4,999 asesorías y opiniones legales apoyadas



43 normativas internas aprobadas y/o actualizadas y divulgadas  
88 normativas internas administradas y controladas en total.



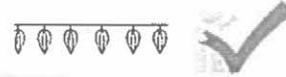
256 subprocesos apoyados: 133 nuevos y 123 actualizaciones.



9

*me*  
*[Signature]*

## Seguimiento a la Matriz Estratégica



### 2. Dimensión Estratégica: FINANZAS

#### • Seguimiento a los indicadores financieros:

i) Realizar el análisis de rentabilidad sobre los activos del BDES, FDE y FSG.

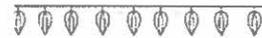
Indicador	Periodo: enero-diciembre 2018		% cumplimiento	Comentarios
	Planificado	Alcanzado		
ROA - BDES	ROA $\geq$ 0.87%	0.91%	100% <input type="radio"/>	Cumplimiento que superó la meta.
ROA - FDE	ROA $\geq$ 1.61%	96%	60% <input type="radio"/>	Cumplimiento del 60% por constitución de reserva mayor a la presupuestada.
ROA - FSG	ROA $\geq$ 6.22%	13.03%	100% <input type="radio"/>	Cumplimiento que superó la meta.

ii) Realizar el análisis de rentabilidad sobre el Patrimonio del BDES, FDE y FSG.

Indicador	Periodo: enero-diciembre 2018		% cumplimiento	Comentarios
	Planificado	Alcanzado		
ROE - BDES	ROE $\geq$ 1.91%	2.08%	100% <input type="radio"/>	Cumplimiento que superó la meta.
ROE - FDE	ROE $\geq$ 1.72%	1.04%	60% <input type="radio"/>	Cumplimiento del 60% por constitución de reserva mayor a la presupuestada.
ROE - FSG	ROE $\geq$ 7.71%	14.79%	100% <input type="radio"/>	Cumplimiento que superó la meta.

10

## Seguimiento a la Matriz Estratégica



iii) Presentar a la Dirección de Gestión, Comité de Gestión y Junta Directiva el seguimiento del Plan Financiero y Presupuesto 2018 para BDES, FDE, FSG y la administración de Convenios.

Indicador	Periodo: enero-diciembre/2018		% cumplimiento	Comentarios
	Planificado	Alcanzado		
Número de Informes presentados / Total programado	4	4	100% <input type="radio"/>	Se presentaron Informes en los meses de enero, abril, julio y octubre del año 2018.

iv) Dar seguimiento a los indicadores financieros del Banco.

Indicador	Periodo: enero-diciembre/2018		% cumplimiento	Comentarios
	Planificado	Alcanzado		
Número de Informes presentados / Total programado	12	12	100% <input type="radio"/>	De enero a diciembre 2018 se elaboraron 12 informes de los Estados Financieros y se remitieron a la SSF.

v) Obtener un margen de intermediación positivo en BDES

Indicador	Periodo: enero-diciembre/2018		% cumplimiento	Comentarios
	Planificado	Alcanzado		
Margen de Intermediación positiva	BDES $\geq$ 23.2%	17.19%	74% <input type="radio"/>	Cumplimiento del 74%, mayor constitución de reservas de saneamiento voluntarias.
	FDE $\geq$ 29.6%	- 4.20%	0% <input checked="" type="radio"/>	No se logró lo planificado, debido a una mayor constitución de reserva.
Margen neto positivo	FSG = 37.6%	43.74%	100% <input type="radio"/>	Cumplimiento que superó la meta.

11

## Seguimiento a la Matriz Estratégica



### 3. Dimensión Estratégica: NEGOCIOS



Seguimiento a la Oferta Comercial y la estrategia del negocio. Elaboración de la Estrategia Comercial de la Dirección de Negocios 2018.

Seguimientos a proyectos estratégicos, convenios y sus informes de gestión.

- Firma de convenios entre BDES e instituciones:
  - o FUNDAMICRO;
  - o CENTROMYPE;
  - o ITCA-FEPADE;
  - o ENA;
  - o Consejo Nacional de Energía (CNE);
  - o Carta convenio firmada entre BID-BANDESAL con fondos de la Cooperación Danesa, para formular el Programa de Ahorros Energéticos Seguros; KFW y BANDESAL.



12

## Seguimiento a la Matriz Estratégica



Seguimientos a proyectos estratégicos, convenios y sus informes de gestión

Banco Interamericano de Desarrollo BID – Préstamo Global de crédito para el financiamiento del desarrollo productivo de El Salvador (US\$100 Millones)

Banco Interamericano de Desarrollo BID – Nueva solicitud de préstamo para el Programa Ahorros Energéticos Seguros (\$20.0 millones)

Banco Interamericano de Desarrollo BID – Nueva solicitud de préstamo.

Seguimiento y ejecución al Presupuesto de Gastos de Fomento al Desarrollo 2018.

Gestiones para completar información en el proceso de trámite de solicitud para calificar como Entidad Nacional Acreditada ante el Fondo Verde para el Clima.



13

Handwritten signature and initials in blue ink.

## Seguimiento a la Matriz Estratégica



### Seguimiento al número de programas, líneas y productos estratégicos de BANDESAL de los sectores estratégicos.

Elaboración de 4 estudios sectoriales sobre emprendimiento, agroindustria, construcción y crédito productivo.

Asistencias técnicas, con recursos del Fondo de Asistencia Técnica FAT-KIW, logrando cerrar esta fase con un total de 45 asistencias brindadas a 45 diferentes empresas en temas de inversiones en Eficiencia Energética, Energías Renovables, Producción Más Limpia y otros proyectos a favor del medio ambiente.

Ejecución de eventos empresariales estratégicos, con el fin de presentar la oferta comercial y desarrollar temas de interés a los sectores productivos

En el Programa de Garantías Agropecuarias (PROGARA), se realizó la actualización de los programas especiales.

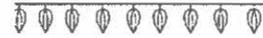
En Segundo Piso se crearon y actualizaron diferentes líneas.

Seguimiento al Programa Impulso al microcrédito (PIM).



14

## Seguimiento a la Matriz Estratégica



Modelo de Atención al Cliente de BANDESAL.

Informe de Memoria de Labores de BANDESAL.

Informe de Rendición de Cuentas de BANDESAL.

Informes de BANDESAL en cifras.

Requerimientos solicitados por CAPRES.

Resultados de los mecanismos de Participación Ciudadana.

Automatizaciones nuevas o de mejoras relacionadas con el Sistema de Información Institucional del Banco.



15

## Seguimiento a la Matriz Estratégica

- Seguimiento Fideicomisos administrados por BANDESAL.

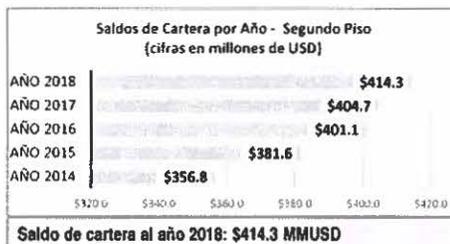


16

## Seguimiento a la Matriz Estratégica

- Seguimiento a los Indicadores de Negocios del Banco.

### i. Cifras de colocación por año gestión en BDES - SEGUNDO PISO (2014 - 2018).



17

*Handwritten signature and initials in blue ink.*

## Seguimiento a la Matriz Estratégica



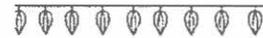
- Seguimiento a los Indicadores de Negocios del Banco.

### ii. Cifras de colocación por año gestión en PRIMER PISO (2014 - 2018).



18

## Seguimiento a la Matriz Estratégica



- Seguimiento a los Indicadores de Negocios del Banco.

### iii. Cifras de colocación por año gestión en GARANTIAS (2014 - 2018).



19

## Seguimiento a la Matriz Estratégica



- Seguimiento a los Indicadores de Negocios del Banco.

### iv) Número de créditos contratados

Indicador	Periodo enero-diciembre/2018		% cumplimiento	Comentarios
	Planificado	Alcanzado		
Número de créditos otorgados del FDE	300	281	93.4%	En el año 2018 se efectuaron 281 créditos contratados y otorgados a través del FDE.

### v) Numero de Instituciones Financiera aliadas

Indicador	Periodo enero-diciembre/2018		% cumplimiento	Comentarios
	Planificado	Alcanzado		
Numero de instituciones financieras	76	76	100%	En el año 2018 se logró una mayor cobertura con el apoyo de 76 Instituciones Financieras aliadas.

### vi) Índice de Vencimiento

Indicador	Periodo enero-diciembre/2018		% cumplimiento	Comentarios
	Planificado	Alcanzado		
No mayor al 4%	≤ 4%	9.6%	0%	El índice de vencimiento del FDE fue de 9.6% generado por el incremento de riesgo de la cartera de préstamos. 20



## Seguimiento a la Matriz Estratégica



### 4. Dimensión Estratégica: FORMACION Y ASISTENCIA TECNICA

**24** eventos de capacitación enfocados a la MYPIME.

**98** jornadas de capacitación en Educación Financiera.

**30** eventos de capacitación enfocados a los Clientes Internos.

**44** eventos de capacitación enfocados a Emprendimiento.

**40** Eventos de capacitación enfocados a Los Programas Especiales.

**12** eventos de capacitaciones de cursos virtuales.

**18** eventos de capacitación enfocados a Mujeres.

**11** eventos de capacitación en el marco del Plan Trifinio.

Mujeres = 57%  
Hombres = 43%



*Handwritten signature and initials in blue ink.*

## Seguimiento a la Matriz Estratégica



Del año 2014 al año 2018 se lograron realizar **1,063 eventos de capacitación** a través del Centro de Formación.



Del año 2014 al año 2018 se lograron capacitar a **34,593 personas** a través del Centro de Formación.

## Seguimiento a la Matriz Estratégica

### 5. Dimensión Estratégica: RECURSOS HUMANOS

#### 5.1) Desarrollar eventos de transmisión de conocimiento en temas priorizados para fortalecer la Cultura Organizacional

Se realizó el evento Institucional Conversatorio con clientes: "Conociendo la influencia de la Banca de Desarrollo en personas con Emprendimiento y Microempresarias beneficiarios de BANDESAL", logrando una participación del **90%** del personal en evento de Fortalecimiento de Cultura Organizacional.

Asimismo se realizó capacitación de Servicio al Cliente de Clase Mundial con un Enfoque Ético, con una participación del **98%** del personal.

#### 5.2) Coordinar el proceso de Evaluación del Desempeño.

Se realizó la evaluación del desempeño en el último trimestre del año 2018, obteniendo una nota promedio institucional de **9.49**, es decir mayor a la meta definida.

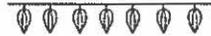
#### 5.3) Coordinar acciones que mejoren los factores de evaluación del clima Organizacional.

Se realizaron diferentes acciones que incidieran positivamente en el Clima Organizacional. Y en el mes de agosto 2018 se realizó una prueba evaluada obteniéndose una nota promedio institucional de **9.06**, es decir mayor a la meta planificada.

III. Resultados del cumplimiento de los objetivos  
de los Planes Operativos Anuales (POA)  
Banco de Desarrollo de El Salvador,  
Periodo: Enero – Diciembre 2018



Seguimiento al POA 2018:



3.1. Tablero de cumplimientos de los objetivos del POA-2018 mensuales.

Los porcentajes de cumplimientos de las metas serán clasificados de la siguiente manera:

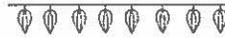
Rangos	Descripción	Clasificación
a) De 0% - 59%	Avance crítico	●
b) De 60% - 89%	Avance moderado	○
c) De 90% - 100%	Avance aceptable	○
d) Mayor al 100%	Avance que supera las expectativas	●

% Cumplimiento Promedios a los POA-2018:



*Handwritten signature and initials*

## Seguimiento al POA 2018:



### 3.2. Cumplimientos promedio institucional de los objetivos del POA-2018

#### % Cumplimiento Promedio Institucional a las metas del POA 2018



#### % Cumplimiento promedio POA Trimestrales Año 2018



Del total de áreas del Banco, el cumplimiento promedio de los objetivos correspondiente al POA 2018 fue del **98.5%**, es decir un avance aceptable.

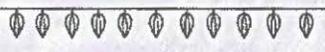


## Solicitud a Junta Directiva

Tomar nota de la presentación realizada por la Unidad de Planificación, la cual contiene el informe de resultados del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2014 – 2019 del BDES correspondiente al año de 2018, que se adjunta al presente acuerdo.



# Muchas Gracias



Luis Gonzalez  
Unidad de Planificación  
15 de febrero de 2019

*Handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luis Gonzalez', with a large flourish below it.*

