

Formulación del Plan Operativo Anual alineado a la Matriz Estratégica del Plan Estratégico Institucional 2014-2019

BDES, FDE y FSG

Periodo: enero – diciembre 2019



*Fomentando
El Desarrollo*

L. Juana Delmañ

Autorizado por: Licda. Mérida Mancía.

Presidencia del BDES.

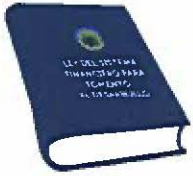
Unidad de Planificación
Diciembre 2018



BANDESAL



I. Marco Legal



La Ley del Sistema
Financiero para el
Fomento al Desarrollo.



Plan Quinquenal de
Desarrollo 2014-2019
de la Presidencia de la
República de El
Salvador.



Plan Estratégico Institucional
2014-2019 del Banco de
Desarrollo de El Salvador.



Las Normas de
Gobierno Corporativo
de las Entidades
Financieras emitidas
por la SSF (NPB4-48).

I. Marco Legal



- A nivel institucional, se realiza coordinación con la Secretaria Técnica y de Planificación de la Presidencia (SETEPLAN) y con la Secretaria de Participación Ciudadana, Transparencia y Anticorrupción (STPA).
- El proceso de formulación y seguimiento al POA-2019, es el resultado de un proceso participativo ejecutado por las diferentes áreas del banco y coordinado con el Programa Financiero, el Presupuesto Institucional y el Plan Anual de Compras, que retoma de la jornada anual de planeamiento institucional los lineamientos estratégicos definidos, los resultados del año en curso y de años anteriores, así como la situación del entorno.
- El Plan Estratégico Institucional 2014-2019 presenta los proyectos e indicadores institucionales de carácter estratégico agrupados en cinco (5) dimensiones:
 - i. Gobernabilidad,
 - ii. Finanzas,
 - iii. Negocios,
 - iv. Formación y Asistencia Técnica,
 - v. Recursos Humanos.
- Los Planes Operativos Anuales tienen su naturaleza en el Plan Estratégico Institucional del Banco 2014 – 2019 y están alineados con el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 del Gobierno de la República de El Salvador.



II. Objetivos



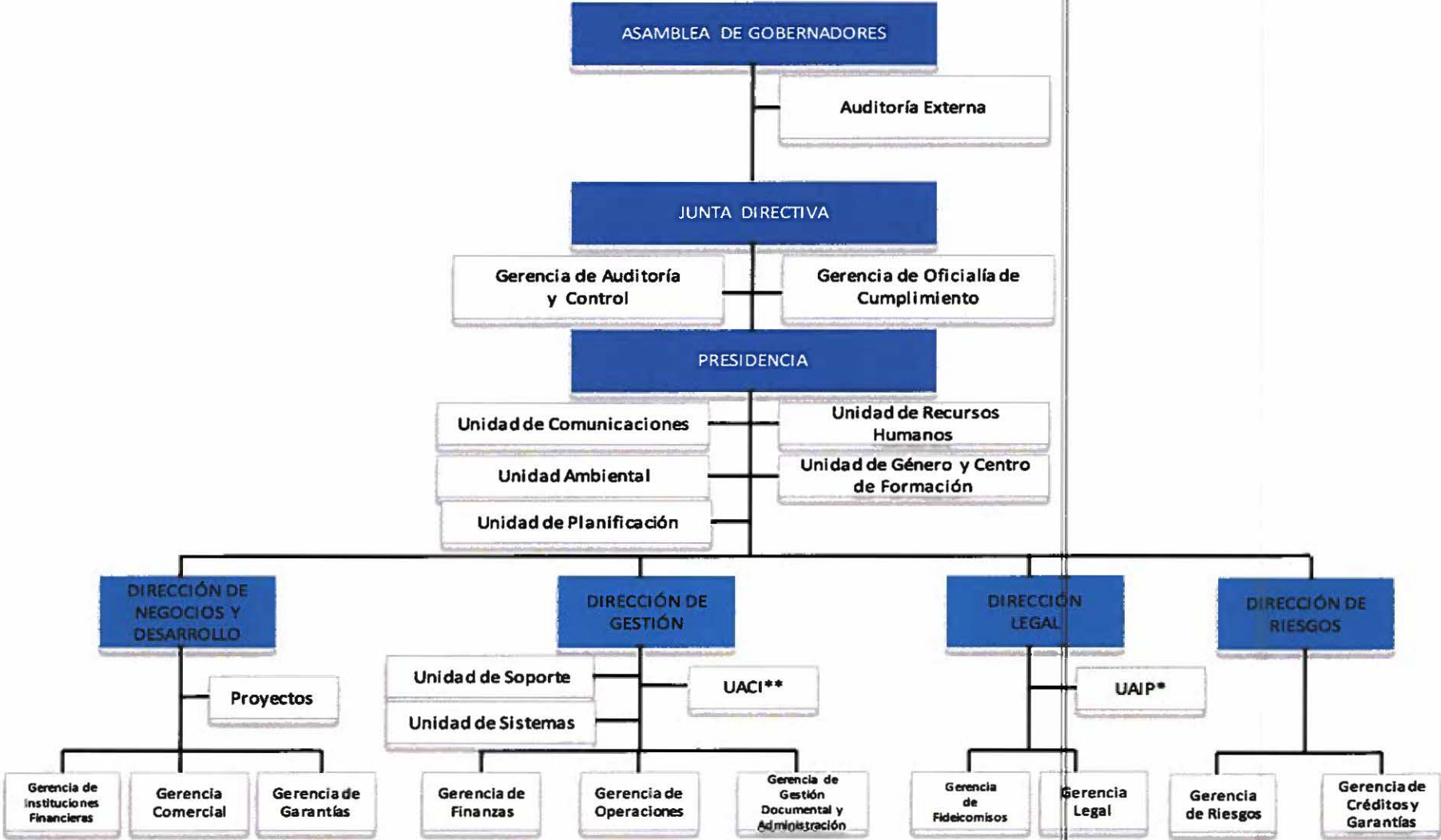
□ Objetivo General:

- Establecer los criterios generales que las áreas administrativas o funcionales del Banco de Desarrollo de El Salvador deberán observar en el proceso de Formulación, Seguimiento y Evaluación de los Planes Operativos Anuales a través de la definición de objetivos estratégicos, objetivos operativos, metas actividades e indicadores con el fin de establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de Presupuesto para el ejercicio fiscal 2019.

□ Objetivos Específicos:

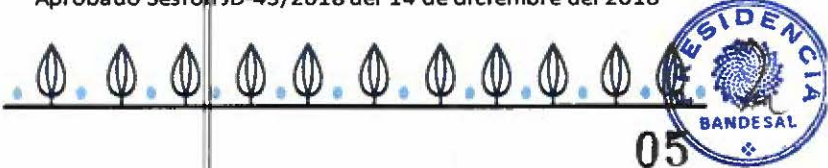
- Identificar complementariedades, similitudes o duplicidades en la estructura de proyectos y programas del banco.
- Priorizar programas en función de su aportación al cumplimiento de los objetivos del PEI 2014-2019 y del PQD 2014-2019.
- Distinguir proyectos y programas que tengan mayor rentabilidad económica y social.
- Definir objetivos para su evaluación y asignación presupuestaria.
- Priorizar y jerarquizar los procesos y proyectos.
- Asignar recursos a los proyectos y programas seleccionados.

III. Estructura Organizativa



* Unidad de Acceso a la Información Pública
 ** Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional

Aprobado Sesión JD-43/2018 del 14 de diciembre del 2018

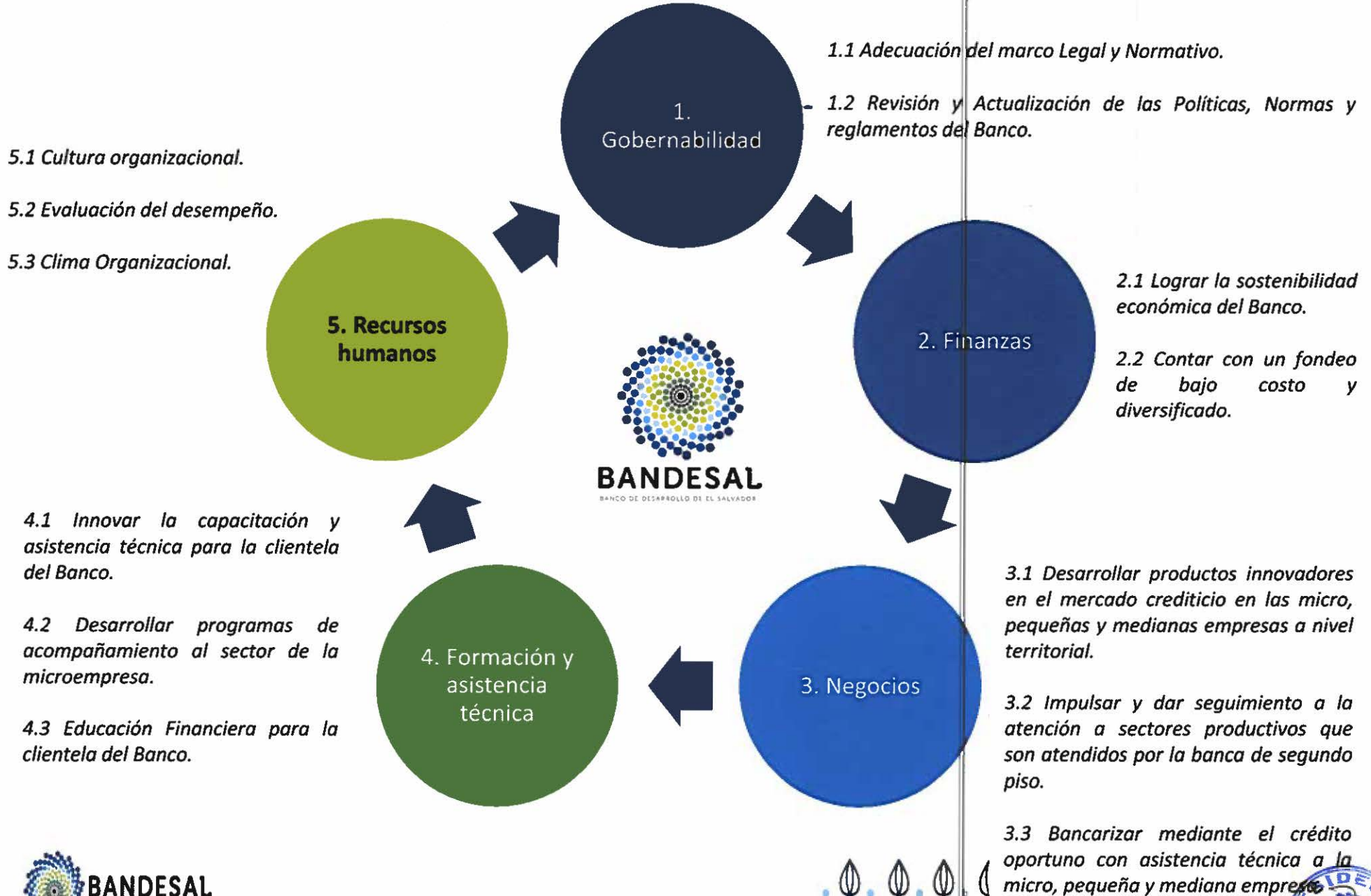


IV. Planificación Estratégica como instrumento de gestión por resultados del BDES

Ciclo de Planeamiento Estratégico y Control de Gestión:



V. Mapa Estratégico BANDESAL 2014-2019



FORMULACIÓN DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y SU ALINEACIÓN CON EL PLAN OPERATIVO ANUAL

Dimensión Estratégica	Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador	Fecha de cumplimiento		resultado esperado
					inicio	fin	
I. GOBERNABILIDAD	1.1. Adecuación del Marco Legal y Normativo;	1.1.1. Identificar en todos los proyectos y servicios los obstáculos legales que requieran reformas en el marco legal relacionado.	i) Identificar en todos los proyectos y servicios los obstáculos legales que requieran reformas en el marco legal relacionado.	Número de opiniones o asesorías legales que requieran reformas en el marco legal emitidas	ene-19	dic-19	100%
	1.2. Revisión y actualización de las Políticas, Normas y Reglamentos del Banco.	1.2.1. Actualizar todos los instrumentos normativos para la funcionalidad del banco, y contar con los procesos actualizados y eficientes.	ii) Revisar la normativa interna que regula las operaciones de negocios del Banco.	Número de normativas internas actualizadas y/o aprobadas por Junta Directiva.	ene-19	dic-19	100%
			iii) Revisar la normativa interna que regula los procesos operativos.	Número procesos nuevos o actualizados del Banco.	ene-19	dic-19	100%

FORMULACIÓN DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y SU ALINEACIÓN CON EL PLAN OPERATIVO ANUAL

Dimensión Estratégica	Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador	Fecha de Cumplimiento		Resultado Esperado
					Inicio	Fin	
II. FINANZAS	2.1. Lograr la sostenibilidad económica del banco.	2.1.1. Incrementar la rentabilidad del banco.	i) Realizar el análisis de rentabilidad sobre los activos del BDES, FDE y FSG.	ROA - BDES	ene-19	dic-19	ROA \geq 0.79%
				ROA - FDE	ene-19	dic-19	ROA \geq 3.51%
				ROA - FSG	ene-19	dic-19	ROA \geq 6.77%
	2.2. Contar con un fondeo de bajo costo y diversificado.	2.2.2. Manejar el fondeo y colocación de recursos para mantener una intermediación financiera adecuada.	ii) Realizar el análisis de rentabilidad sobre el Patrimonio del BDES, FDE y FSG.	ROE - BDES	ene-19	dic-19	ROE \geq 1.76%
				ROE - FDE	ene-19	dic-19	ROE \geq 3.71%
				ROE - FSG	ene-19	dic-19	ROE \geq 7.99%
			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.	Número de informes presentados / Total programado	ene-19	dic-19	4
	iv) Dar seguimiento a los indicadores financieros del Banco.		Número de informes presentados / Total programado	ene-19	dic-19	4	
	v) Obtener un margen de intermediación positivo en BDES		Margen de intermediación positivo	ene-19	dic-19	BDES \geq 11.1 %	
	vi) Obtener un margen de intermediación positivo en FDE.			ene-19	dic-19	FDE \geq 66.6%	
vii) Obtener un margen de Neto positivo FSG.		Margen neto positivo	ene-19	dic-19	FSG = 20.2%		

FORMULACIÓN DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y SU ALINEACIÓN CON EL PLAN OPERATIVO ANUAL

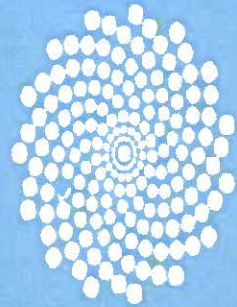
Dimensión Estratégica	Linea Estratégica	Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador	Fecha de Cumplimiento		Resultado Esperado
					Inicio	Fin	
III. NEGOCIOS	3.1. Desarrollar productos innovadores en el mercado crediticio de la micro, pequeña y mediana empresa a nivel nacional.	3.1.1. Implementar y fortalecer programas de créditos: Banca Mujer, Banca Emprendes, Sigue Estudiando y Empresas Renovables y otros programas en respuesta a demandas de la MIPYME.	i) Revisar la estrategia y oferta comercial BDES, FDE, FSG de acuerdo a los sectores estratégicos definidos.	Oferta y Estrategia Comercial actualizada.	ene-19	dic-19	100%
			ii) Divulgar todos los programas, líneas y productos estratégicos de BANDESAL de los sectores estratégicos.	Número de programas, líneas y/o productos estratégicos divulgados	ene-19	dic-19	100%
			iii) Dar seguimiento al modelo Atención al Cliente de BANDESAL.	Mediciones trimestrales de satisfacción del cliente efectuados	ene-19	dic-19	4
	3.2. Impulsar y dar seguimiento a la atención de sectores productivos que son atendidos por la Banca de Segundo Piso.	3.2.1. Mantener la base de las instituciones financieras intermediarias.	iv) Administrar todos los fideicomisos adquiridos por el Banco.	Número de Fideicomisos administrados de acuerdo a los convenios firmados.	ene-19	dic-19	100%
			v) Mantener bajos niveles de morosidad en el FDE.	Índice de vencimiento No mayor al 4%	ene-19	dic-19	No mayor al ≤ 4 %
			3.6) Incrementar el número de intermediarias financieras del BDES y de FIDEMYPE en el Año 2017.	Crecimiento de Instituciones Intermediarias	ene-19	dic-19	5
	3.3. Bancarizar mediante el crédito oportuno con asistencia técnica y capacitación a la micro, pequeña y mediana empresa.	3.3.1. Captar mayor cantidad de clientes a través de servicios financieros especializados.	vi) Presentar informes trimestrales del crecimiento de clientes del BDES, FDE y FSG.	Número de informes presentados	ene-19	dic-19	4
			vii) Lograr un saldo de cartera de BDES bajo el esquema de Segundo Piso por \$ 413,956 miles de dólares en el año 2019.	Saldo de la cartera BDES	ene-19	dic-19	\$ 413,956
		3.3.2. Contar con una línea de microfinanzas.	viii) Lograr un saldo de cartera de FDE por \$52,481 miles de dólares a diciembre 2019.	Saldo de la cartera del FDE	ene-19	dic-19	\$ 52,481
			ix) Lograr un saldo de contingencia de US\$64,634 miles de dolares al cierre de 2019.	Saldo de contingencia	ene-19	dic-19	\$ 64,634
		3.3.3. Tener un portafolio de proyectos estratégicos.	x) Alcanzar una colocación de Garantías por un monto de \$39,407 miles de dólares a diciembre de 2019.	Monto de Colocación de garantías	ene-19	dic-19	\$ 39,407
			xi) Realizar un máximo del pago de honras acumuladas del FSG de \$1,114 miles de dólares en el año 2019.	Pago de honras	ene-19	dic-19	\$ 1,114

FORMULACIÓN DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y SU ALINEACIÓN CON EL PLAN OPERATIVO ANUAL

Dimensión Estratégica	Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador	Fecha de Cumplimiento		Resultado Esperado
					Inicio	Fin	
IV. FORMACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA	4.1. Innovar la capacitación y asistencia técnica para personas que son clientes del banco.	4.1.1. Tener personas empresarias preparados a nivel territorial.	i) Realizar 10 eventos de capacitación enfocadas a la MYPIME	Número de eventos efectuados	ene-19	dic-19	10
			ii) Realizar 13 eventos de capacitación enfocados a Emprendimiento	Número de eventos efectuados	ene-19	dic-19	13
	4.2. Desarrollar programas de acompañamiento para la microempresa.	4.2.1. Microempresarios exitosos en sus negocios con dominio de sus finanzas.	iii) Realizar 11 Eventos de capacitación enfocadas a Mujeres	Número de eventos efectuados	ene-19	dic-19	11
			iv) Realizar 10 Eventos de capacitación en el marco del Plan Trifinio.	Número de eventos efectuados	ene-19	dic-19	10
	4.3. Educación financiera para las personas que son clientes del banco.	4.3.1. Implementar procesos de Asistencia Técnica a través de la capacitación financiera dirigidas a las micro, pequeñas y medianas empresas y dotándolas de metodología de disciplina financiera.	v) Realizar 5 Eventos de capacitación enfocados a Los Programas Especiales	Número de eventos efectuados	ene-19	dic-19	5
			vi) Realizar 30 jornadas de capacitación en Educación Financiera.	Número de eventos efectuados	ene-19	dic-19	30
			vii) Elaborar 5 manuales de capacitación enfocados a la MYPE, Emprendimiento y Educación Financiera.	manuales proporcionados	ene-19	dic-19	5
			viii) Realizar 6 eventos de capacitación enfocados a los Clientes Internos.	Número de eventos efectuados	ene-19	dic-19	6
			ix) Impartir 6 capacitaciones virtuales con el cliente interno del banco.	Número de eventos efectuados	ene-19	dic-19	100%

FORMULACIÓN DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y SU ALINEACIÓN CON EL PLAN OPERATIVO ANUAL

Dimensión Estratégica	Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador	Fecha de Cumplimiento		Resultado Esperado
					Inicio	Fin	
V. RECURSOS HUMANOS	5.1. Cultura Organizacional.	5.1.1. Compromiso con la institución por parte del personal del banco.	5.1) Desarrollar eventos de transmisión de conocimiento en temas prioritizados para fortalecer la Cultura Organizacional.	Participación de empleados $\geq 80\%$	ene-19	dic-19	Participación de empleados $\geq 80\%$
	5.2. Evaluación del Desempeño.	5.2.1. Desarrollar procesos de evaluación del personal para fortalecer competencias y desempeño, identificando las áreas de mejora continua.	5.2) Coordinar el proceso de Evaluación del Desempeño.	Nota promedio Institucional ≥ 8.0	ene-19	dic-19	Nota promedio Institucional ≥ 8.0
	5.3. Clima Organizacional.	5.3.1. Establecer las brechas a mejorar en el personal, favoreciendo el ambiente del banco para la satisfacción del personal y de su entorno.	5.3) Coordinar acciones que mejoren los factores de evaluación del clima Organizacional.	Nota promedio Institucional ≥ 8.0	ene-19	dic-19	Nota promedio Institucional ≥ 8.0



BANDESAL

Muchas Gracias

