



Banco Agrícola

¡Cosechando esperanza!

PLAN ESTRATÉGICO 2025-2028



DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA

SECCIÓN DE ESTUDIOS Y ESTRATEGIAS



Contenido

1. Resumen ejecutivo	4
1.1 Visión, misión, valores, objetivos generales y específicos.....	4
1.3 Situación de la entidad y del grupo (análisis interno y externo)	20
1.3.1 Situación interna.....	20
1.3.2 Situación externa	22
1.4 Plan de capitalización y liquidez	25
1.5 Reestructuración del grupo, del negocio y de operaciones.	26
1.6 Resumen de proyecciones (capital, resultados y liquidez)	27
1.7 Incertidumbres y riesgos principales	27
1.8 Medición de resultados	28
1.9 Apetito de riesgo y tolerancia.....	28
2. Gobernabilidad corporativa y gerencia	29
2.1 Organigrama General.....	29
2.2 Estructura de Gobernabilidad Corporativa:.....	30
JUNTA CENTRAL DE CRÉDITO	30
JUNTA REGIONAL DE CRÉDITO.....	30
JUNTA LOCAL DE CRÉDITO	31
3. Estructura del grupo, relacionados y transparencia	31
4. Mercado y Estrategias.....	32
4.1 El Sistema Financiero Dominicano.....	32
4.2 Descripción del Banco Agrícola.....	33
4.3 Agricultura y Competitividad	34
4.4 Financiamiento Agropecuario y Rol en la Agroalimentación.....	35
4.5 Comportamiento del Financiamiento Agropecuario	36
4.5.1 Cartera Agropecuaria	36
4.5.2 Financiamiento del Bagrícola	37
5. Infraestructura, operaciones y sistemas	38
5.1 Infraestructura:	38
5.2 Tecnología y sistemas:	38

5.2.1	Sistema de gestión de créditos.....	40
5.2.2	Implementación ERP	41
5.2.3	Implementación ASM RISK MANAGEMENT	42
5.3	Renovación de Infraestructura Tecnológica	42
5.3.1	Renovación tecnológica en sucursales.....	44
5.3.2	Mejora de los procesos internos de gestión de Tecnologías de la Información (TI) para optimizar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios tecnológicos.	45
5.3.3	Ciberseguridad tecnológica.....	46
6.	Gestión de riesgos y controles internos.....	50
6.1	Riesgo:	50
6.2	Control Interno:	57
7.	Apetito de Riesgo.....	58
8.	Plan para maximizar el valor de los activos	61
9.	Rentabilidad del negocio	62
	Margen de Utilidad Neta (%)	62
	Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	62
	Rendimiento sobre los Activos (ROA)	63
10.	Adecuación de capital.....	63
11.	Liquidez.....	64
12.	Estructura de activos y pasivos.....	67
	ANEXOS.....	68



1. Resumen ejecutivo

1.1 Visión, misión, valores, objetivos generales y específicos

Con el objetivo de crear las condiciones futuras que garanticen la continuidad de nuestra institución a través del tiempo, se ha redefinido la misión, visión, valores, objetivos generales y específicos que rigen al Banco Agrícola, proyectando lo que somos y seremos en el proceso de cambio y reforma que exige el entorno.

Misión

Ofrecer servicios crediticios diversificados para mejorar la producción y productividad en la zona rural mediante un permanente esfuerzo de capitalización y modernización con tecnología de punta, revalorizando y comercializando sus activos con un personal capacitado y motivado.

Visión

Mantener el liderazgo en el financiamiento al sector agropecuario y responder a las necesidades de los productores con autosuficiencia económica, adecuada infraestructura física, tecnología moderna, recursos humanos comprometidos y una amplia cobertura de la cartera que irradie credibilidad, seguridad y confianza.

Valores

- Servicio
- Calidad
- Eficiencia
- Confianza
- Creatividad
- Trabajo en equipo

Objetivo General

Dar las facilidades crediticias necesarias para el fomento de rubros agropecuarios, así como también a empresas relacionadas que contribuyan con el procesamiento y comercialización de la producción, a través de un personal debidamente capacitado, un sistema integral que incluya tecnologías necesarias para estar al nivel de la Banca Comercial, logrando mantener la sostenibilidad económica de la Institución.

Ejes Estratégicos



1. Expansión y Fortalecimiento del Crédito Agropecuario
2. Innovación y Tecnología
3. Eficiencia y Fortalecimiento Institucional
4. Servicio al Cliente

Objetivos Específicos

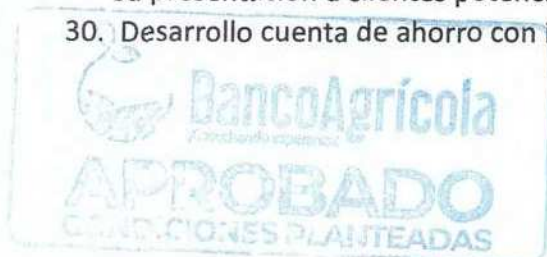
1. Ofrecer productos y servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes y los cambios requeridos para el desarrollo del sector Agropecuario y de la zona rural.
2. Consolidar la sostenibilidad económica y operativa de la institución, incorporando herramientas especiales de incentivo para el ahorro y las captaciones.
3. Sostener y ampliar el programa de transformación digital para fortalecer la propuesta de valor al mercado e impulsar la eficiencia operacional en los procesos internos.
4. Mejorar la satisfacción del cliente mediante servicios personalizados y respuestas ágiles en tiempo oportuno.

1.2 Estrategias y actividades a realizar

1. Incrementar el financiamiento al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa rural y los préstamos factoring.
2. Colocar mayor cantidad de préstamos a clientes a través de servicios financieros especializados al sector agropecuario.
3. Mantener y fortalecer los créditos al sector agropecuario.
4. Fortalecer los créditos orientados a los pequeños y medianos productores.
5. Fortalecer los créditos orientados a los proyectos de ciclo corto y mediano plazo.
6. Contratar una consultoría para el levantamiento, documentación técnica y preparación del proyecto de migración e implementación del nuevo sistema de Core Bancario. Esto incluye analizar los procesos actuales, identificar requerimientos, definir especificaciones técnicas y establecer un plan detallado que permita una transición eficiente y sin interrupciones a la nueva plataforma.
7. Gestionar el Programa de Seguridad Cibernética e Información.
8. Mantener actualizado el Plan de Continuidad Tecnológica y del Negocio (inventarios, BIA y las estrategias de recuperación), para mantener las operaciones y servicios de la entidad ante eventos o incidentes de alto impacto.
9. Mantener el proceso continuo de renovación tecnológica para asegurar la estabilidad operativa



10. Ampliación y cobertura de todos los créditos ofrecidos por el banco, así como la digitalización del 100% de los expedientes de crédito mediante el proyecto Crédito a Tiempo y la solución Cartera Digital.
11. Transformar los procesos operativos internos mediante la implementación de una plataforma ERP robusta que integre las diferentes áreas de la empresa, permitiendo una gestión más eficiente de los recursos y mejorando la visibilidad y el control de la información financiera en tiempo real.
12. Fortalecer los procesos internos de gestión de TI mediante la implementación de herramientas de automatización y mejores prácticas, optimizando la eficiencia operativa, mejorando la calidad del servicio y garantizando la seguridad de la infraestructura tecnológica.
13. Establecer un Sistema de Gestión Integrado (SGI) basado en los estándares internacionales ISO 9001 (calidad), ISO 37001 (anticorrupción), ISO 37301 (compliance) e ISO 50001 (gestión energética).
14. Ejecución y mantenimiento del Master Plan de Cumplimiento regulatorio acordado con la Superintendencia de Bancos
15. Diversificar y optimizar el portafolio de inversiones activa y pasiva.
16. Automatizar los procesos con la implementación de mejoras tecnológicas.
17. Fortalecer los procesos internos relacionados a tesorería
18. Introducir los indicadores clave de rendimiento (KPIs)
19. Desarrollar una política efectiva de tasa de interés activa y pasiva, que permita mantener los márgenes de interés controlados
20. Fortalecer la Estructura de Cobros de Préstamos.
21. Disminuir los indicadores de morosidad
22. Continuar la formulación y adecuación de los costos de producción para que se correspondan con la realidad imperante
23. Gestionar nuevas fuentes de fondeo orientadas a ampliar la disponibilidad de recursos para el financiamiento de rubros o destinos agropecuarios de prioridad.
24. Afianzar las relaciones interinstitucionales (de intercambio y apoyo) con los diferentes organismos del sector y los demás vinculados al Banco.
25. Implementar un plan de capacitación que permita diagnosticar las destrezas y habilidades que se deben reforzar de los colaboradores
26. Fortalecer los procesos de reclutamiento
27. Institucionalización de políticas medioambientales y sociales en la gestión crediticia
28. Expansión y Sostenimiento para la Plataforma Transaccional de Banca en Línea
29. Desarrollar un catálogo de bienes adjudicados y bienes del Bagrícola para facilitar su presentación a clientes potenciales y aumentar las ventas
30. Desarrollo cuenta de ahorro con intereses escalonados personal y empresarial



Eje Estratégico 1: Expansión y Fortalecimiento del Crédito Agropecuario

Objetivo Estratégico 1: Ofrecer productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes y los cambios requeridos para el desarrollo del sector Agropecuario y de la zona						Cronograma por Años (%)					Supuestos y/o Riesgos
Estrategias	Resultado de Efecto	Indicador(s)	Línea Base	Meta Final 2028	Medios de Verificación	Responsable	2025	2026	2027	2028	
Incrementar el financiamiento al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa rural y los préstamos factoring.	Aumentado el alcance de financiamiento a las micro, pequeña y mediana empresas	Monto de Préstamos Formalizado (RD\$)	\$ 3,912,854,073.30	\$ 5,728,516,828.72	Informes actividad crediticia.	Responsable: Dirección General de Negocios Involucrados: Dirección de Créditos, Sucursales	\$ 4,303,919,480.63	\$ 4,734,311,428.69	\$ 5,207,742,571.56	\$ 5,728,516,828.72	1. Condiciones de mercado favorable 2. Estabilidad Económica Nacional 3. Calidad crediticia del Banco 4. Riesgo de liquidez 5. Estructura de análisis y seguimiento de microcréditos.
Colocar mayor cantidad de préstamos a clientes a través de servicios financieros especializados al sector agropecuario.	Aumentada la cantidad anual de préstamos formalizados	Cantidad de préstamos otorgados	21,229	23,962	Informes actividad crediticia.	Responsable: Dirección General de Negocios Involucrados: Dirección de Créditos, Sucursales	21,929	22,587	23,284	23,962	1. Condiciones de mercado favorable 2. Estabilidad Económica Nacional 3. Calidad crediticia del Banco 4. Riesgo de Liquidez
Mantener y fortalecer los créditos al sector agropecuario.	Mantenidas las carteras de créditos agropecuarios.	Monto de Préstamos Formalizados (RD\$)	27,349,938,579	30,871,868,165	Informes actividad crediticia.	Responsable: Dirección General de Negocios Involucrados: Dirección de Créditos, Sucursales	28,252,132,660	29,099,696,640	29,972,687,539	30,871,868,165	1. Condiciones de mercado favorable 2. Estabilidad Económica Nacional 3. Calidad crediticia del Banco 4. Riesgo de Liquidez
Fortalecer los créditos orientados a los pequeños y medianos productores.	Aumentada la cartera crediticia de los pequeños y medianos productores.	Porcentaje de la Cartera (%)	62.78%	69.00%	Informe Indicadores de Cartera	Responsable: Dirección General de Negocios Involucrados: Dirección de Créditos, Sucursales	64.00%	65.50%	67.00%	69.00%	1. Condiciones de mercado favorable 2. Estabilidad Económica Nacional 3. Calidad crediticia del Banco 4. Riesgo de Liquidez 5. Priorización de Proyectos de Mediana y Baja Escala.
Fortalecer los créditos orientados a los proyectos de ciclo corto y mediano plazo.	Incrementada la cartera de préstamos orientada a proyectos de ciclo corto y mediano plazo.	Porcentaje de la Cartera (%)	60.11%	65.00%	Informe Indicadores de Cartera	Responsable: Dirección General de Negocios Involucrados: Dirección de Créditos, Sucursales	62.00%	63.00%	64.00%	65.00%	1. Condiciones de mercado favorable 2. Estabilidad Económica Nacional 3. Calidad crediticia del Banco 4. Riesgo de Liquidez 5. Priorización de Proyectos de Mediana y Baja Escala.





Eje estratégico 2: Innovación y Tecnología

Objetivo Estratégico 3: Sustener y ampliar el programa de transformación digital para fortalecer la propuesta de valor al cliente y optimizar la eficiencia operacional en los procesos internos.

Estrategia	Resultado de Efecto	Indicador(s)	línea Base	Meta Final 2028	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma por Años (%)				Supuestos y/o Riesgos
								2025	2026	2027	2028	
Contratar una consultoría para el levantamiento, documentación técnica y preparación del proyecto de migración e implementación del nuevo sistema de Core Bancario. Esto incluye analizar los procesos actuales, identificar requerimientos, definir especificaciones técnicas y establecer un plan detallado que permita una transición eficiente y sin interrupciones a la nueva plataforma.	Documentación técnica completa y plan de migración validado, que sirva de base para la implementación del nuevo Core Bancario.	Porcentaje de avance en el levantamiento y documentación de procesos clave para el proyecto vs Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo acordado con la consultoría.	0%	Documentación técnica y plan de migración completados y validados al 100%	Informes de avance de la consultoría Documento final de especificaciones técnicas y plan de migración Validaciones técnicas de las áreas responsables	Dirección General de Tecnología y Comunicación	Dirección de Operaciones TIC					Se cuenta con disponibilidad presupuestaria para contratar la consultoría en el plazo establecido. La consultoría seleccionada posee experiencia comprobada en proyectos similares de Core Bancario. Los equipos internos colaboran activamente en el levantamiento de información y validación técnica. Riesgo de retrasos en los procesos de contratación que podrían afectar el inicio oportuno del proyecto.
							Gerencia de proyectos TIC					
							Dirección de Contraloría					
							Gerencia de Tesorería					
							Dirección de Riesgos	25%	75%	100%	100%	
							Gerencia de Cumplimiento					Cambios regulatorios
							Dirección de Seguridad de la Información					
							Dirección de Servicios Administrativos / Compras					
							Dirección de Recursos Humanos					
							Dirección de Planificación Estratégica					



Eje estratégico 2: Innovación y Tecnología

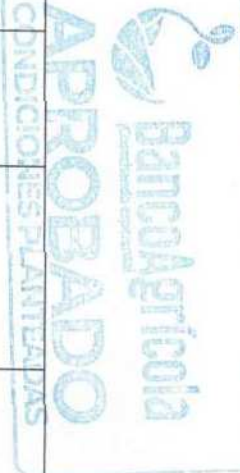
Objetivo Estratégico 3: Sustener y ampliar el programa de transformación digital para fortalecer la propuesta de valor al cliente y optimizar la eficiencia operacional en los procesos internos

Estrategias	Resultado de Efecto	Indicador(s)	Línea Base	Meta Final 2028	Medios de Verificación	Responsable	Cronograma por Años (%)				Supuestos y/o Riesgos
							2025	2026	2027	2028	
Gestionar el Programa de Seguridad Cibernética e Información	Lograr un nivel aceptable de riesgo cibernético y tecnológico en cumplimiento con las políticas y manuales de control de riesgo, así como cumplir regulaciones nacionales y estándares internacionales	Porcentaje de cumplimiento de indicadores claves del programa	45%	90%	a) Estructuras, políticas y procedimientos b) Evidencias de funcionamiento de soluciones y equipos de ciberseguridad c) Reportes y métricas de eventos y ataques prevenidos y monitoreados por las soluciones de ciberseguridad	Dirección Ciberseguridad	55%	65%	80%	90%	*Atrasos en la logística de entregados equipos *Atrasos por rotación de personal clave 1 Riesgo operativo, (Riesgo TI) 2 Riesgo regulatorio y político
	Mantener un mínimo de incidentes cibernéticos no realizados que puedan impactar las operaciones y servicios del Banco	Porcentaje Incidentes Cibernéticos que afecten servicios críticos (BIA)	1%	< = 2%	a) Métricas mensuales de incidentes ciberseguridad registrados b) Métricas de incidentes de ciberseguridad enviado al SPRIC's Banco Central RD c) Registro de pérdidas de Riesgo Operacional por incidentes cibernéticos	Dirección Ciberseguridad	15%	15%	15%	15%	* Defectos técnicos de las plataformas tecnológicas de ciberseguridad
	Cumplir con los planes de acción establecidos en las auditorías y revisiones anuales. 1) Evaluación HEC del RSCI del Banco Central RD. 2) Auditoría anual SWIFT	Porcentaje de ejecución de actividades o tareas establecidas en los planes de acción de esas auditorías y revisiones	No existe	100%	a) Métricas mensuales de avances de las actividades y tareas de los planes de acción b) Evidencias de las actividades ejecutadas	Dirección Ciberseguridad Dirección General TIC Gerencia Cumplimiento	25%	50%	75%	100%	

Eje estratégico 2: Innovación y Tecnología

Objetivo Estratégico 3: Sostener y ampliar el programa de transformación digital para fortalecer la propuesta de valor al cliente y optimizar la eficiencia operacional en los procesos internos

Estrategia	Resultado de Efecto	Indicador(s)	Línea Base	Meta Final 2028	Medios de Verificación	Responsable/Involucrados	Cronograma por Años (%)			
							2025	2026	2027	2028
Mantener actualizado el Plan de Continuidad Tecnológica y del Negocio (inventarios, BIA y las estrategias de recuperación), para mantener las operaciones y servicios de la entidad ante eventos o incidentes de alto impacto.	Garantizar de la disponibilidad de los servicios tecnológicos que aseguran la continuidad de las operaciones del banco	Cobertura de inventario para activos y servicios que soportan el negocio en su estado actual (actualizado)	99%	Cobertura > 95% del inventario de activos y servicios que soportan el negocio	Reporte de inventario de activos y servicios que soportan el negocio mediante herramientas de Asset Management	Responsible: Director de Operaciones de TI Involucrados: Director General de TI Director de Ciberseguridad Director de Servicios Administrativos Gerente de Riesgo Operacional	> 95%	> 96%	> 97%	> 98%
		Ejecución de simulacro de recuperación completado de manera exitosa según nuestro BIA	< 2%	1 ejecución anual del simulacro utilizando BIA	c) Documentación de ejecución de simulacro al año utilizando el BIA revisada por los organismos de riesgo	Responsible: Director de Operaciones de TI Involucrados: Director General de TI Director de Ciberseguridad Director de Servicios Administrativos Gerente de Riesgo Operacional	1 Simulación satisfactoria	1 Simulación satisfactoria	1 Simulación satisfactoria	1 Simulación satisfactoria
Mantener el proceso continuo de renovación tecnológica para asegurar la estabilidad operativa	Disponibilidad garantizada de equipos tecnológicos para asegurar la eficiencia y estabilidad operativa en la institución	Métrica de equipos obsoletos (no soportados por garantía del fabricante)	< 2%	Métrica de equipos obsoletos < 5% (con justificación explícita de los casos de excepción)	Informe de activos obsoletos para hardware y software gestionados por TI	Responsible: Director de Operaciones de TI Involucrados: Director General de TI Director de Ciberseguridad Gerente de Riesgo Operacional	< 30%	< 20%	< 10%	< 5%
		Porcentaje de cobertura de productos crediticios	58%	100%	Métricas de cobertura y porcentaje general de cantidad de préstamos procesados y aprobados a partir de la data de la plataforma y homologadas por Excelencia Operacional	Responsible: Director General de TI Involucrados: Encargado de Banca Digital Director de Desarrollo e Implementación de sistemas Director de Negocios Analistas de Banca Digital	70%	80%	90%	100%
Ampliación y cobertura de todos los créditos ofrecidos por el banco, así como la digitalización del 100% de los expedientes de crédito mediante el proyecto Crédito a Tiempo y la solución Cartera Digital.	Lograr la cobertura total de productos crediticios ofrecidos por el banco, mejorando y potenciando la experiencia de nuestros usuarios finales	Porcentaje general de la cantidad de préstamos procesados y aprobados	43%	100%			60%	80%	90%	100%
		Porcentaje de finalización de los hitos del proyecto de implementación vs Los hitos totales del proyecto	25%	Plan de implementación del proyecto completado al 100%	Entregables del plan de proyecto validados por las áreas funcionales	Responsible: Dirección General de Tecnología y Comunicación Involucrados: Director de Desarrollo e Implementación de Sistemas Dirección de Planificación Estratégica Gerencia de Proyectos TIC Dirección de Servicios Administrativos Dirección de Contraloría Dirección de Operaciones TIC Dirección de Recursos Humanos	> 40%	> 60%	> 80%	100%
Transformar los procesos operativos internos mediante la implementación de una plataforma ERP robusta que integre las diferentes áreas de la empresa, permitiendo una gestión más eficiente de los recursos y mejorando la visibilidad y el control de la información financiera en tiempo real	Sistema financiero y de gestión unificado para optimizar y estandarizar todas las operaciones internas de la institución									



Estrategia	Resultado de Efecto	Indicador(s)	Línea Base	Meta Final 2028	Medios de Verificación	Responsable/Involucrados	Cronograma por Años (%)				Supuestos y/o Riesgos
							2025	2026	2027	2028	
Fortalecer los procesos internos de gestión de TI mediante la implementación de herramientas de automatización y mejores prácticas, optimizando la eficiencia operativa, mejorando la calidad del servicio y garantizando la seguridad de la infraestructura tecnológica	Mejora en la gestión del tiempo, lo que lleva a una entrega más oportuna de los proyectos y una mejor satisfacción del cliente o usuario. Un retraso menor indica una mayor eficiencia en la ejecución de proyectos y un mejor cumplimiento de plazos.	Promedio de retraso (en días) respecto a las fechas planificadas	No disponible	<15%	Cronograma del Proyecto Reportes de seguimiento de proyectos	Responsable: Director General de TI Involucrados: Gerencia de Proyectos TIC Dirección de Desarrollo TIC Dirección de Operaciones TIC	<20%	<18%	<12%	<15%	Supuestos: Las fechas planificadas para la entrega de proyectos están basadas en estimaciones razonables y realistas. El equipo tiene los recursos y habilidades necesarias para cumplir con los plazos establecidos. Las metodologías de gestión de proyectos (como Agile, Scrum, etc.) se implementan adecuadamente para asegurar la entrega a tiempo. Las herramientas de monitoreo del progreso del proyecto están en uso y son efectivas. Riesgos: Retrasos por falta de recursos, problemas de comunicación, cambios en el alcance, rotación de personal.
	Incremento en la calidad y éxito general de los proyectos de TI, lo que refleja una gestión integral más efectiva y alineada con los objetivos organizacionales. Un alto porcentaje de proyectos que cumplen los tres aspectos clave (alcance, tiempo y presupuesto) aumenta la reputación y credibilidad de la organización	Porcentaje de proyectos que cumplen alcance, tiempo y presupuesto	No disponible	>85%	Plan del proyecto Reportes de seguimiento de proyectos	Responsable: Director General de TI Involucrados: Gerencia de Proyectos TIC Dirección de Desarrollo TIC Dirección de Operaciones TIC	>60%	>70%	>80%	>85%	Supuestos: Las expectativas sobre los proyectos están claramente definidas desde el inicio, y se alinean con las capacidades del equipo. Los equipos de trabajo están comprometidos con el cumplimiento de los tres parámetros clave: alcance, tiempo y presupuesto. Se implementan herramientas de gestión de proyectos efectivas que permiten el seguimiento del progreso en tiempo real. Los cambios en los proyectos (alcance, presupuesto, plazos) son gestionados de manera controlada y no desvían significativamente del plan original. Riesgos: Cambios en el alcance, falta de recursos, deficiencias en la comunicación, deficiencias en la planificación.
	Mayor confiabilidad y satisfacción del usuario, ya que una alta disponibilidad de las plataformas digitales asegura una experiencia sin interrupciones. Esto contribuye a la fidelización de usuarios, la eficiencia operativa y la continuidad del negocio	Porcentaje de tiempo que las plataformas digitales (app, web) están accesibles	Reporte Módulo de Problemas Service Desk / Reporte Superintendencia T101 Porcentaje 90%	>99.95%	Optimanager (herramienta de monitoreo de infraestructura y accesibilidad)	Responsable: Director General de TI Involucrados: Dirección de Operaciones TIC Encargado de Banca Digital Analista de Banca Digital	>95.95% >99.95% >99.95% >99.95%	>95.95% >99.95% >99.95% >99.95%	>95.95% >99.95% >99.95% >99.95%	>95.95% >99.95% >99.95% >99.95%	Supuestos: La infraestructura tecnológica utilizada para las plataformas digitales (servidores, redes, etc.) es confiable y está bien mantenida. Se implementan herramientas de monitoreo continuo (como OpManager) para detectar y solucionar problemas de accesibilidad en tiempo real. Las plataformas digitales son diseñadas y desarrolladas con altos estándares de calidad y disponibilidad. El equipo de soporte está capacitado y tiene la capacidad de resolver problemas de infraestructura de forma rápida. Riesgos: Fallos de infraestructura, ciberataques, falta de monitoreo, falta de capacidad de los sistemas.
Porcentaje de incidencias o solicitudes resueltas en el primer contacto refleja la eficiencia del equipo de soporte técnico o atención al cliente en brindar soluciones inmediatas sin necesidad de escalaciones adicionales.	Porcentaje de incidencias o solicitudes resueltas en el primer contacto	Reporte de Incidentes Service Desk / Porcentaje 40%	>99.95%	>99.95%	Service Desk Plus / SLA Defido	Responsable: Director General de TI Involucrados: Encargado de Asistencia al Usuario Encargado de Soporte Técnico	>85.95% >95.95% >95.95% >95.95%	>85.95% >95.95% >95.95% >95.95%	>85.95% >95.95% >95.95% >95.95%	>85.95% >95.95% >95.95% >95.95%	Supuestos: Consultas de Información General Resolución de Problemas Comunes Solicitudes de Servicio Inmediato Cambios o Modificaciones Similares Riesgos: Diagnóstico Superficial: En la prisa por cerrar la solicitud, el análisis del problema puede ser insuficiente, lo que puede llevar a soluciones temporales en lugar de definitivas. Errores en la información: Si el usuario no proporciona detalles completos y el agente no hace preguntas clave, la resolución puede basarse en información incorrecta o incompleta. Expectativas no Cumplidas: Resolver en el primer contacto no siempre significa solucionar el problema de raíz. Si la solución no es efectiva a largo plazo, el usuario podría sentirse insatisfecho. Falta de Seguimiento: Algunas solicitudes requieren monitoreo posterior, pero si se da por cerrada demasiado rápido, se pueden ignorar problemas latentes. Carga de Trabajo para el Personal: Presionar para resolver en el primer contacto puede generar estrés y reducir la calidad del servicio, especialmente si el tiempo es limitado.

Eje estratégico 2: Innovación y Tecnología
Objetivo Estratégico 3: Sentir y ampliar el programa de transformación digital para fortalecer la propuesta de valor a cliente y optimizar la eficiencia operacional en los procesos internos

Estrategia	Resultado de Efecto	Indicador(s)	Línea Base	Meta Final 2028	Medios de Verificación	Responsable/Involucrados	Cronograma por Años (%)				Supuestos y/o Riesgos
							2025	2026	2027	2028	
Fortalecer los procesos internos de gestión de TI mediante la implementación de herramientas de automatización y mejores prácticas, optimizando la eficiencia operativa, mejorando la calidad del servicio y garantizando la seguridad de la infraestructura tecnológica	Optimización del tiempo de atención. Los agentes pueden manejar más solicitudes en menos tiempo	Tiempo promedio desde que se registra un ticket hasta que el equipo responde al usuario	Reporte de Incidentes Service Desk / Base Actual >= 8 horas	< 3 horas	Service Desk Plus / SLA Definido	Responsable: Dirección de Operaciones TIC Involucrados: Encargado de Asistencia al Usuario Encargado de Soporte Técnico	< 4 horas	< 4 horas	< 4 horas	< 3 horas	Supuestos: - Disponibilidad del equipo: Se asume que hay suficientes agentes disponibles para atender los tickets dentro del tiempo esperado - Priorización de tickets: Los tickets se categorizan según su urgencia e impacto lo que puede afectar los tiempos de respuesta - Flujo de trabajo eficiente: Se cuenta con un proceso optimizado de asignación y resolución de tickets - Sistema de ticketing confiable: La herramienta utilizada para gestionar los tickets opera sin fallos o interrupciones - Comunicación efectiva: Se espera que los usuarios proporcionen la información necesaria en su solicitud para agilizar la respuesta Riesgos: - Sobrecarga del equipo: Un alto volumen de tickets puede generar demoras en la respuesta - Fallos en la herramienta de ticketing: Problemas técnicos pueden retrasar la asignación y gestión de tickets - Falta de personal: Una reducción en el equipo de soporte puede aumentar el tiempo de espera - Errores en la clasificación de tickets: Una mala categorización puede hacer que tickets urgentes queden pendientes por atenderse - Información insuficiente en el ticket: Si el usuario no proporciona los detalles necesarios, puede haber retrasos mientras se solicita más información - Cambios en prioridades: La llegada de tickets críticos puede afectar la atención de solicitudes menos urgentes
	Mejor desempeño del equipo de soporte. Rellena una capacitación adecuada y herramientas eficientes para resolver problemas	Tiempo promedio para resolver incidencias reportadas	Reporte de Incidentes Service Desk / Base Actual >= 18 horas	< 12 horas para incidencias críticas y medias	Service Desk Plus / SLA Definido	Responsable: Dirección de Operaciones TIC Involucrados: Encargado de Asistencia al Usuario Encargado de Soporte Técnico	< 16 horas	< 15 horas	< 14 horas	< 12 horas	Supuestos: Definición clara del MTTR: Se asume que el tiempo de resolución se mide desde el momento en que se reporta la incidencia hasta su solución final. - Datos confiables: Se cuenta con un sistema de registro preciso de tiempos de apertura y cierre de incidencias - Disponibilidad del personal: Se asume que el equipo de soporte tiene los recursos y la capacidad necesarios para resolver incidencias dentro del tiempo estimado - Infraestructura estable: Se considera que no habrá fallas significativas en sistemas o herramientas de diagnóstico que puedan retrasar la resolución - Procedimientos establecidos: Existen protocolos y flujos de trabajo definidos para la gestión de incidencias Riesgos: - Falta de personal o sobrecarga de trabajo: Si el equipo de soporte tiene demasiadas incidencias simultáneas, los tiempos de resolución pueden aumentar - Errores en la clasificación de incidencias: Si una incidencia crítica se clasifica como menor, su resolución podría retrasarse - Fallos en herramientas de soporte: Si el software de gestión de incidencias falla, el seguimiento y resolución podrían verse afectados - Dependencia de terceros: Si un proveedor externo es necesario para solucionar un problema, su tiempo de respuesta podría afectar el MTTR - Incidencias complejas o recurrentes: Problemas difíciles de diagnosticar o que vuelven a ocurrir pueden aumentar el tiempo promedio de resolución
	Impacto en la fidelización. Una atención ágil y efectiva genera confianza en los usuarios y aumenta la retención de clientes	Porcentaje de tickets resueltos dentro de los tiempos acordados	Reporte de Incidentes Service Desk / Base Actual > 50%	> 99.95%	Service Desk Plus / SLA Definido	Responsable: Dirección de Operaciones TIC Involucrados: Encargado de Asistencia al Usuario Encargado de Soporte Técnico	> 85.95%	> 85.95%	> 96.95%	> 99.95%	Supuestos: Definición clara de los tiempos acordados: Se han establecido tiempos de resolución en función de la prioridad y complejidad de los tickets - Disponibilidad del equipo: Los agentes de soporte tienen la capacidad y los recursos para atender los tickets dentro del tiempo establecido - Calidad de la información en los tickets: Los usuarios proporcionan información clara y completa al momento de generar un ticket - Infraestructura y herramientas adecuadas: Se cuenta con una plataforma de gestión de tickets eficiente y funcional - Capacitación del equipo de soporte: Los técnicos tienen las habilidades necesarias para resolver los tickets en el tiempo definido - Colaboración entre equipos: En caso de tickets que requieran asistencia de otros departamentos, existe una comunicación fluida - Promoción efectiva: Los tickets se categorizan correctamente según su urgencia e impacto - Monitoreo y mejora continua: Se analizan regularmente los tiempos de resolución y se aplican mejoras para optimizar el proceso Riesgos: - Falta de personal o alta demanda: Un número elevado de tickets o la falta de agentes disponibles puede retrasar los tiempos de resolución - Información insuficiente en los tickets: La falta de datos precisos en los reportes puede prolongar la resolución del problema - Fallos en la infraestructura tecnológica: Problemas en la herramienta o herramientas de soporte



Objetivo Estratégico 3: Sustener y ampliar el programa de transformación digital para fortalecer la propuesta de valor al cliente y optimizar la eficiencia operacional en las operaciones internas			Cronograma por Año: (%)				Supuestos y/o Riesgos			
Estrategia	Resultado de Efecto	Indicador(s)	Área Base	Meta Final 2028	Medios de Verificación	Responsable(s) involucrados	2025	2026	2027	2028
Fortalecer los procesos internos de gestión de TI mediante la implementación de herramientas de automatización y mejoras prácticas, optimizando la eficiencia operativa, mejorando la calidad del servicio y garantizando la seguridad de la infraestructura tecnológica.	Mayor disponibilidad de los servicios críticos y aumento de la confianza de los clientes y usuarios	Porcentaje de tiempo que los sistemas clave (servidores, redes, etc.) están operativos	Reporte Módulo de Problemas de Servicio de TI Reporte de Supervisión de TI Porcentaje >90%	>99.5%	Service Desk Plus / OP Manager	Responsable: Dirección de Operaciones TIC Involucrados: Ejército de Infraestructura Ejército de Ciberseguridad Administrador de Seguridad Administrador de Continuidad de Negocio Administrador de Base de Datos	>85.95%	>95.95%	>98.95%	>99.95%
	Continuidad del negocio	Manejar la disponibilidad de los sistemas esenciales asegura que la entidad pueda seguir operando sin interrupciones prolongadas (Recovery Time Objective - RTO)	Informe Simulacro de Base Actual >8 Horas	<1 hora	Service Desk Plus / OP Manager / Informe Simulacro de Base Actual >8 Horas	Responsable: Dirección de Operaciones TIC Involucrados: Ejército de Infraestructura Ejército de Ciberseguridad Administrador de Seguridad Administrador de Continuidad de Negocio Administrador de Base de Datos	<2 horas	<2 horas	<1 hora	<1 hora
	Mayor Disponibilidad y Productividad	Mejora de la Experiencia del Usuario	Número de incidentes relacionados con hardware y redes por mes	Reporte Módulo de Problemas de Servicio de TI Reporte de Supervisión de TI Porcentaje >2 Meses	<1 incidentes/mes	Service Desk Plus / OP Manager / Reporte de Problemas de Servicio de TI / Reporte de Supervisión de TI	Responsable: Dirección de Operaciones TIC Involucrados: Ejército de Infraestructura Ejército de Ciberseguridad Administrador de Seguridad Administrador de Continuidad de Negocio Administrador de Base de Datos	<3 incidentes/mes	<2 incidentes/mes	<2 incidentes/mes
Mejora de la Experiencia del Usuario	Mejora en la gestión de proyectos de desarrollo de software, lo que lleva a una mayor satisfacción del cliente y eficiencia operativa	Porcentaje de proyectos o entregables de desarrollo completados según cronograma	No disponible	> 90%	Cronograma o plan de entrega y seguimiento	Responsable: Dirección de Operaciones TIC Involucrados: Ejército de Infraestructura Ejército de Ciberseguridad Administrador de Seguridad Administrador de Continuidad de Negocio Administrador de Base de Datos	> 80%	> 70%	> 60%	> 50%
	Mejora en la gestión de proyectos de desarrollo de software, lo que lleva a una mayor satisfacción del cliente y eficiencia operativa	Porcentaje de proyectos o entregables de desarrollo completados según cronograma	No disponible	> 90%	Cronograma o plan de entrega y seguimiento	Responsable: Dirección de Operaciones TIC Involucrados: Ejército de Infraestructura Ejército de Ciberseguridad Administrador de Seguridad Administrador de Continuidad de Negocio Administrador de Base de Datos	> 80%	> 70%	> 60%	> 50%
	Mejora en la gestión de proyectos de desarrollo de software, lo que lleva a una mayor satisfacción del cliente y eficiencia operativa	Porcentaje de proyectos o entregables de desarrollo completados según cronograma	No disponible	> 90%	Cronograma o plan de entrega y seguimiento	Responsable: Dirección de Operaciones TIC Involucrados: Ejército de Infraestructura Ejército de Ciberseguridad Administrador de Seguridad Administrador de Continuidad de Negocio Administrador de Base de Datos	> 80%	> 70%	> 60%	> 50%



Estrategia 2: Innovación y Tecnología														
Objetivo Estratégico 3: Sostenibilidad y ampliar el programa de formación digital para fortalecer la propuesta de valor al cliente y optimizar la eficiencia operacional en los procesos internos														
Estrategia	Resultado de Efecto	Indicador(s)	Línea Base	Meta Final 2028	Medios de Verificación	Responsable/Involucrados	2025	2026	2027	2028	Supuestos y/o Riesgos			
Fortalecer los procesos internos de gestión de TI mediante la implementación de herramientas de automatización y mejores prácticas, optimizando la eficiencia operativa, mejorando la calidad del servicio y garantizando la seguridad de la infraestructura tecnológica	Reducción de problemas en producción y mayor confiabilidad del sistema post-despliegue que	Número de errores detectados tras el despliegue de un sistema en un periodo de 60 días	No disponible	Metas por trimestre	Documento de seguimiento sobre sistemas promoviendo a producción	Responsable: Dirección de Desarrollo TIC Involucrados: Calidad de Software y Documentación, Control de Calidad e Implementación de Sistemas, Dirección de Operaciones TIC, Base de Datos	<5	<4	<3	<2	Supuestos: El sistema es sometido a estrictas y suficientes validaciones que permitan desarrollar en su totalidad los escenarios correspondientes sobre los procesos a los cuales dicho sistema dará respuesta. Las diferentes configuraciones son llevadas a cabo en su totalidad sobre ambientes controlados previo a su promoción a ambiente productivo. El sistema es desplegado sobre infraestructura tecnológica que cumple con los requerimientos del sistema. Existen manuales con documentación explícita sobre las diferentes funcionalidades del sistema, la forma correcta de instalación, las configuraciones y las instrucciones para el uso del sistema. Riesgos: Validaciones insuficientes previo al despliegue de un sistema, configuraciones incompletas para el correcto funcionamiento del sistema, infraestructura tecnológica deficiente para los requerimientos del sistema, falta de documentación del sistema.			
												Supuestos: Los miembros del equipo encargados de aplicar cada una de las tareas concernientes a las promociones a producción conocen y cumplen con sus responsabilidades asignadas durante los releases a producción. Los alcances en las solicitudes a los requerimientos, incidencias y proyectos son claros desde el punto de vista del proceso sobre el cual tienen impacto en lugar de ser vistos como simples unidades independientes. Las validaciones de los cambios, ajustes y mejoras que se promueven a ambiente productivo cumplen con altos niveles de calidad en cada una de sus fases (QA, UAT, Integración y Post-Entrega). Riesgos: Validaciones deficientes de los desarrollos realizados, pruebas de integración incompletas, sobre las unidades afectadas y las áreas de impacto, equipos técnicos con falta de experiencia y conocimientos en el manejo de las tecnologías a utilizar, aplicación de cambios a producción incompleta, falta de validación oportuna post-entrega.		
Fortalecer los procesos internos de gestión de TI mediante la implementación de herramientas de automatización y mejores prácticas, optimizando la eficiencia operativa, mejorando la calidad del servicio y garantizando la seguridad de la infraestructura tecnológica	Mayor calidad en los entregables, con menos necesidad de ajustes post-entrega.	Porcentaje de tareas o proyectos que requieren correcciones significativas post-entrega	No disponible	<10%	Documentos de certificación de cambios y mejoras post-producción	Responsable: Dirección de Desarrollo TIC Involucrados: Calidad de Software y Documentación, Desarrollo e Implementación de Sistemas, Dirección de Operaciones TIC, Base de Datos	420%	<17%	<12%	<10%	Supuestos: Infraestructuras estables, equipo capacitado, y sin interrupciones externas significativas. Disponibilidad presupuestaria para infraestructura redundante. Riesgos: Fallos de hardware/software, ciberataques, problemas en mantenimiento o actualizaciones, y sobrecarga de tráfico.			
												Supuestos: Infraestructuras estables, equipo capacitado, y sin interrupciones externas significativas. Disponibilidad presupuestaria para infraestructura redundante. Riesgos: Fallos de hardware/software, ciberataques, problemas en mantenimiento o actualizaciones, y sobrecarga de tráfico.		
Fortalecer los procesos internos de gestión de TI mediante la implementación de herramientas de automatización y mejores prácticas, optimizando la eficiencia operativa, mejorando la calidad del servicio y garantizando la seguridad de la infraestructura tecnológica	Mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio en TI, asegurando la disponibilidad y seguridad de las bases de datos críticas.	Porcentaje de tiempo que las bases de datos críticas están operativas	No disponible	>99.9%	Reportes de administración de base de datos y monitoreo de disponibilidad: - Informes manuales de monitoreo - Informes de rendimiento	Responsable: Administración de Base de Datos Involucrados: Dirección de Operaciones TIC	>98%	>99%	>99.5%	>99.9%	Supuestos: Bases de datos optimizadas, hardware adecuado, y buenas prácticas en el diseño y consulta. Estabilidad en el crecimiento de datos y número de usuarios. Riesgos: Consultas ineficientes, limitaciones de hardware, crecimiento descontrolado de datos, y falta de capacitación del equipo. Aumento exponencial de volumen de datos, cambios arquitectónicos en aplicaciones que generen nuevas patrones de consulta.			
												Supuestos: Bases de datos optimizadas, hardware adecuado, y buenas prácticas en el diseño y consulta. Estabilidad en el crecimiento de datos y número de usuarios. Riesgos: Consultas ineficientes, limitaciones de hardware, crecimiento descontrolado de datos, y falta de capacitación del equipo. Aumento exponencial de volumen de datos, cambios arquitectónicos en aplicaciones que generen nuevas patrones de consulta.		
Fortalecer los procesos internos de gestión de TI mediante la implementación de herramientas de automatización y mejores prácticas, optimizando la eficiencia operativa, mejorando la calidad del servicio y garantizando la seguridad de la infraestructura tecnológica	Servicios de bases de datos críticos siempre disponibles para aplicaciones institucionales con mínimo tiempo de inactividad	Tiempo promedio para ejecutar consultas clave (en milisegundos)	No disponible	<500 ms	Herramientas de monitoreo y análisis de rendimiento: - Reportes de rendimiento de herramientas API (Aplicación Performance Monitoring) - Reportes de tiempos de ejecución de consultas - Informes comparativos de consultas	Responsable: Administración de Base de Datos Involucrados: Dirección de Operaciones TIC	<700 ms	<600 ms	<550 ms	<500 ms	Supuestos: Monitoreo constante, validación de datos, y procedimientos adecuados para manejar errores. Implementación exitosa de controles automatizados de verificación. Riesgos: Fallos no detectables en hardware, vulnerabilidades de seguridad, errores humanos en operaciones críticas.			
												Supuestos: Monitoreo constante, validación de datos, y procedimientos adecuados para manejar errores. Implementación exitosa de controles automatizados de verificación. Riesgos: Fallos no detectables en hardware, vulnerabilidades de seguridad, errores humanos en operaciones críticas.		

Estrategia	Resultado de Efecto	Indicador(s)	Línea Base	Meta Final 2028	Medios de Verificación	Responsable/Involucrados	Cronograma por Años (%)				Supuestos y/o Riesgos
							2025	2026	2027	2028	
Establecer un Sistema de Gestión Integrado (SGI) basado en los estándares internacionales ISO 9001 (calidad), ISO 37001 (anticorrupción), ISO 37301 (compliance) e ISO 50001 (gestión energética)	Unificación de procesos bajo un sistema que mejora la eficiencia operativa, reduce riesgos, legales y de cumplimiento, y optimiza el uso de recursos.	Porcentaje de procesos implementados bajo el SGI	40% de las fichas de procesos aprobados.	100% fichas de procesos implementadas y monitoreadas.	- Fichas de Procesos - Registros de procesos clave y sus actualizaciones bajo el SGI - Resultados de Medición de Indicadores - Reportes de auditoría interna y externa	Gerencia de Procesos y Aseguramiento de la Calidad Involucrados: Dirección de Control de Riesgos y Gerencia de Cumplimiento Normativo	100% fichas de procesos aprobadas	50% fichas de procesos implementadas y monitoreadas	100% fichas de procesos implementadas y monitoreadas	100% fichas de procesos implementadas y monitoreadas	Recursos financieros y humanos disponibles para la implementación del SGI
		Porcentaje de documentos elaborados y/o mejorados para cumplir con exigencias de los órganos reguladores.	N/A	100%	Registro de documentos mejorados y elaborados, informes de cumplimiento de normativas regulatorias	Gerencia de Procesos y Aseguramiento de la Calidad	70%	80%	90%	100%	Apoyo de la alta dirección para la integración de normas ISO Resistencia al cambio del personal Posibles demoras en la certificación externa debido a la complejidad del proceso
	Certificaciones obtenidas de las normas ISO 9001, 37001, 37301 y 50001	Nivel de cumplimiento de normativas ISO	30%	100%	- Proyecto de Implementación ISO - Informes de implementación del SGI - Reportes de auditoría interna y externa - Certificaciones ISO obtenidas	Gerencia de Procesos y Aseguramiento de la Calidad	45%	75%	100%	100%	
Ejecución y mantenimiento del Master Plan de Cumplimiento regulatorio acordado con la Superintendencia de Bancos	Alineamiento con las exigencias regulatorias y expectativas para la industria financiera nacional	Cumplimiento de compromisos establecidos en Master Plan de acuerdo a plazos establecidos	Cumplimiento de requisitos = 79%	Cumplimiento al 100% así como alineamiento con las actualizaciones del Manual de Requerimientos de Información	Informe de avances del MP de cumplimiento regulatorio que se entrega mensualmente a los supervisores designados por la SB	Responsable: Gerente de Cumplimiento Involucrados: Director de Control de Riesgos, Gerente de Proyectos de TI, Gerente de Riesgo Operacional, Director de Auditoría, Dirección de Contraloría	> 95%	100%	NA	NA	
	Fortalecimiento de la transparencia y la precisión en la presentación de la información financiera, asegurando un flujo de datos más ágil y conforme a las normativas vigentes, lo que facilita el análisis y la supervisión efectiva por parte de las autoridades regulatorias, y promueve la confianza en la gestión de la institución	Porcentaje de reportes regulatorios aplicables a la entidad en cumplimiento	34%	Cumplimiento al 100% con los lineamientos y actualizaciones del Manual de Requerimientos de Información (MRI)	Reporte de validación y entrega exitosa PAMF, Informe de avances de cumplimiento regulatorio MRI	Responsable: Gerencia de Cumplimiento Involucrados: Dirección de Riesgos, Dirección General de Tecnología, Dirección de Contraloría	> 50%	> 75%	> 80%	100%	A pesar de los esfuerzos, puede existir un incumplimiento parcial de la meta del 100% debido a limitaciones en la disponibilidad de recursos humanos o tecnológicos para cumplir con todos los aspectos del Manual de Requerimientos de Información (MRI).



Eje Estratégico 3: Eficiencia y Fortalecimiento Institucional

Objetivo Estratégico 2: Consolidar la sostenibilidad económica y operativa de la institución, incorporando herramientas especiales de incentivo para el ahorro.

Estrategia	Resultado de Efecto	Indicador(s)	Línea Base	Meta Final 2028	Medios de Verificación	Responsable/Involucrados	Cronograma por Años (%)				Supuestos y/o Riesgos
							2025	2026	2027	2028	
Diversificar y optimizar el portafolio de inversiones activa y pasiva	Incremento de los ingresos operacionales	Tasa de interés depósito semestralizado BCRD	> 4.5%	7.0%	Sondeo de facilidades con las contrapartes, cuadro y reportera interna de tesorería	Gerencia de Tesorería	6.00%	6.75%	7.00%	7.00%	Riesgo de liquidez Riesgo regulatorio
Automatizar los procesos con la implementación de mejoras tecnológicas	Eficiencia en los procesos de tesorería	Porcentaje de procesos de tesorería automatizados	0	100%	Core de inversiones	Gerencia de Tesorería, Dirección de compras, Contabilidad	100%	100%	100%	100%	Riesgo operativo Riesgo regulatorio y político Riesgo de liquidez
Fortalecer los procesos internos relacionados a tesorería	Core Bancario	Políticas y procedimientos	0	Orientar las funciones de la tesorería a las nuevas corrientes financieras a nivel nacional e internacional	Políticas y procedimientos	Gerencia de Tesorería	80%	100%	100%	100%	Riesgo operativo Riesgo regulatorio y político Riesgo de liquidez
Introducir los indicadores clave de rendimiento (KPIs)	Medir la eficiencia y efectividad de la gestión de tesorería en base a los siguientes KPIs: Razones de liquidez corriente, liquidez inmediata, índice de rentabilidad, retorno sobre el patrimonio, índice de morosidad y rendimiento de la inversión, las cuales permiten a las instituciones financieras optimizar los recursos y garantizar la sostenibilidad a largo plazo	Porcentaje de indicadores claves analizados	0	100%	Informes sobre indicadores (KPI)	Gerencia de Tesorería Involucrado, Contraloría	100%	100%	100%	100%	Riesgo de liquidez Riesgo de crédito Riesgo operativo Riesgo regulatorio y político



Eje Estratégico 3: Eficiencia y Fortalecimiento Institucional

Objetivo Estratégico 2: Consolidar la sostenibilidad económica y operativa de la institución, incorporando herramientas especiales de incentivo para el ahorro										
Estrategia	Resultado de Efecto	Indicador(s)	Línea Base	Meta Final 2028	Medios de Verificación	Responsable/Involucrados	Cronograma por Años (%)			
							2025	2026	2027	2028
Desarrollar una política efectiva de tasa de interés activa y pasiva, que permita mantener los márgenes de interés controlados	Manejar la estabilidad de las tasas de interés activa y pasiva acorde al mercado cambiario dominicano, tomando como base la tasa de política monetaria de BCRD.	Margen entre tasa de interés activa y pasiva	0	2.0%	Reporte interno y comité Alco.	Gerencia de tesorería, Dirección de riesgos y Negocios.	1.8%	2.0%	2.0%	Riesgo de liquidez Riesgo regulatorio
Fortalecer la Estructura de Cobros de Préstamos.	Recuperar los montos colocados a través del crédito	Cantidad de recursos cobrados (RDS)	\$ 26,207,722,281	\$ 29,000,000,000	Reporte de actividad crediticia	Dirección de cobros	\$ 26,207,722,281	\$ 27,046,369,394	\$ 28,020,038,692	\$ 29,084,800,162
Disminuir los indicadores de morosidad	Reducir la morosidad de los préstamos otorgados	Porcentaje de morosidad	15.17	8.0	Reporte de morosidad	Dirección de cobros	12.0	11.0	9.0	8.0
Continuar la formulación y adecuación de los costos de producción para que se correspondan con la realidad imperante	Adecuar los costos de producción de todos los rubros financiados por el Banco Agrícola	Costos de Producción Actualizados	100%	100%	Manual Costos de Producción de los Principales Rubros Agropecuarios actualizados	Responsable: Dirección de Planeación Estratégica Involucrados: Dirección de Negocios Dirección de Crédito	100%	100%	100%	Colaboración de expertos y técnicos especialistas de los diferentes cultivos bajo estudio Colaboración de las casas comerciales para estimación de los precios



Eje Estratégico 3: Eficiencia y Fortalecimiento Institucional

Objetivo Estratégico 2: Consolidar la sostenibilidad económica y operativa de la institución, incorporando herramientas especiales de incentivo para el ahorro.

Estrategia	Resultado de Efecto	Indicador(s)	Línea Base	Meta Final 2028	Medios de Verificación	Responsable/Involucrados	Cronograma por Años (%)				Supuestos y/o Riesgos
							2025	2026	2027	2028	
Gestionar nuevas fuentes de fondeo orientadas a ampliar la disponibilidad de recursos para el financiamiento de rubros o destinos agropecuarios de prioridad	Aumento del capital disponible	Cantidad de recursos disponibles por financiamiento externo	\$ 2.155.000.000.00	\$ 57.905.340.00	Convenios del Banco Agrícola con AFD, BID y JICA	Responsable: Dirección de Planeación Estratégica Involucrados: Unidades Ejecutoras de los Proyectos	\$	\$ 3.276.243.780.00	\$ 1.304.675.640.00	\$ 57.905.340.00	Riesgo de liquidez Riesgo de crédito Riesgo operativo Riesgo regulatorio y político
Avanzar las relaciones interinstitucionales (de intercambio y apoyo) con los diferentes organismos del sector y los demás vinculados al Banco.	Facilitado el intercambio de información, asistencia técnica y ejecución conjunta de programas	Aumento de de relaciones interinstitucional y organismos del sector a nivel nacional	Cantidad de acuerdos de colaboración firmados	15	Resolución de acuerdos firmados	Responsable: Dirección de Planeación Estratégica Involucrados: Dirección de Negocios	6	4	3	2	Voluntad de colaboración de los organismos e instituciones involucradas. Existencia de objetivos comunes
Implementar un plan de capacitación que permita diagnosticar las destrezas y habilidades que se deben reforzar de los colaboradores	Personal calificado en los cargos ocupados	Porcentaje de capacitaciones realizadas	82%	Contar con el 100% del personal capacitado	*Cuestionario a los participantes	Dirección de Recursos Humanos	100%	100%	100%	100%	Adopción del plan de capacitaciones por parte de las direcciones
Fortalecer los procesos de reclutamiento	Garantizar la operatividad del banco	Porcentaje de plazas vacantes contratadas durante el periodo	N/D	98%	Nómina	Dirección de Recursos Humanos	90%	94%	96%	98%	Riesgo operativo
Institucionalización de políticas medioambientales y sociales en la gestión crediticia	Establecidos los lineamientos claros y estandarizados para la gestión del crédito con enfoque ambiental y social	Manual de políticas medioambientales y sociales formalmente adoptadas e integradas en la políticas de crédito	N/D	Manual de políticas para el apoyo al crédito verde y sostenible	Resolución aprobatoria de las políticas medioambientales y sociales	Responsable: Dirección de Planeación Estratégica Involucrados: Dirección de Control de Riesgo Dirección de Crédito Gerencia de Procesos y Aseguramiento de la Calidad	1	N/A	N/A	N/A	Diferencias entre las partes involucradas Unificación de criterios entre el organismo formulador y ejecutor
	Incorporadas políticas medioambientales y sociales claras, obligatorias y diferenciadas en el proceso de evaluación y otorgamiento del crédito	Porcentaje de créditos activos que incorporan criterios medioambientales obligatorios en su proceso de evaluación	N/D	100%	Resolución aprobatoria de los préstamos otorgados	Responsable: Dirección de Control de Riesgo, Dirección de Crédito Involucrados: Gerencia de Operaciones Sucursales, Sucursales	50%	100%	100%	100%	Adopción de las instrucciones del Manual de apoyo al crédito verde y sostenible



Eje Estratégico 4: Servicio al Cliente

Eje Estratégico 4: Servicio al Cliente											
Objetivo Estratégico 4: Mejorar la satisfacción del cliente mediante servicios personalizados y respuestas ágiles en tiempo oportuno											
Estrategia	Resultado de Efecto	Indicador(s)	línea Base	Meta Final 2028	Medios de Verificación	Responsable	Cronograma por Años (%)				Supuestos y/o Riesgos
							2025	2026	2027	2028	
Expansión y Sostentimiento para el Plataforma Transaccional de Banca en Línea	Disponibilidad de canales digitales para realizar todas las transacciones de manera virtual para todos los usuarios que accedan al servicio	Porcentaje de Clientes activos en portal transaccional	Porcentaje de clientes activos = 3%	35% del total de clientes del banco activos en el portal transaccional	Reporte de clientes activos extraído desde la plataforma de IBanking	Responsable: Director de Negocios Involucrados: Dirección de Mercadeo Gerente de Operaciones de Canales Digitales Director de Desarrollo e Implementación de sistemas	>5%	>9%	16%	28%	* Porcentaje de adopción basado en la estimación de 263,667 clientes que manejan productos activos en este momento.
		Proporción de transacciones a través del portal transaccional	Proporción de transacciones que se realizan a través del portal transaccional = 0.36%	Aumento progresivo anual de 15% (cada año comparado contra el año anterior)	Reporte de Operaciones de Canales Digitales sobre transacciones clasificadas por el canal de origen	Responsable: Gerencia de Operaciones Netbaking Involucrados: Analistas de Banca Digital	> 2%	> 3%	> 5%	>10%	
		Porcentaje de transacciones completadas sin errores en canales digitales	No disponible	>98% Sin errores	Reporte de Operaciones de Canales Digitales sobre transacciones completadas sin errores en canales digitales	Responsable: Gerencia de Operaciones Netbaking Involucrados: Analistas de Banca Digital	>95%	>96%	>97%	>98%	
Desarrollar un catalogo de bienes adjudicados y bienes del Bagricola para facilitar su presentación a clientes potenciales y aumentar las ventas	Aumentado los ingresos de la institución	Montos en ingresos por concepto de la venta de bienes adjudicados	40,096,457.76	105,737,500.00	Reporte de Contraloría	Responsable: Dirección de Negocios Involucrados: Sucursales, Dirección de Jurídica, Comité de crédito	80,000,000.00	95,000,000.00	99,750,000.00	105,737,500.00	Status legal del inmueble.
Desarrollo cuenta de ahorro con intereses escalonados personal y empresarial	Incrementada la cartera de captación de la institución y mayor crecimiento en la cartera de crédito	Cantidad de recursos captados en dichas cuentas	n/a	300,000,000	Reporte de Captaciones	Responsable: Dirección General de Negocios Involucrados: Directores Regionales, Sucursales	100,000,000	150,000,000	200,000,000	300,000,000	No interes de los clientes por las cuentas de ahorro debido al uso obligatorio de las libretas

* Porcentaje de adopción basado en la estimación de 283,667 clientes que manejan productos activos en este momento.

Faltos del sistema

Status legal del inmueble.

No interes de los clientes por las cuentas de ahorro debido al uso obligatorio de las libretas



1.3 Situación de la entidad y del grupo (análisis interno y externo)

Con el objetivo de identificar los factores tanto internos como externos que afectan a la institución se procedió a realizar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Banco Agrícola, la Dirección de Planeación Estratégica, procedió a consultar a funcionarios de la Institución y a través de ellos a sus empleados, cuyos resultados fueron recopilados en una matriz, clasificándolos en factores internos y externos, según el origen situacional.

De esta consulta se seleccionaron los aspectos más relevantes y con mayores niveles de coincidencias en cada una de las variables, permitiendo éstos, ubicar los que tuvieron mayor preponderancia. La identificación del FODA a través del proceso de consulta llevó a definir los objetivos estratégicos, los cuales tienen una secuencia lineal de acciones y tareas, en función de los objetivos estratégicos definidos en el Plan.

Los resultados de la indicada consulta clasificada y agrupada se describen a continuación:

1.3.1 Situación interna

FORTALEZAS	DEBILIDADES
· Liderazgo en el Financiamiento del Sector Agropecuario.	· Oferta limitada en los servicios financieros, tales como: tarjeta de crédito, cambio de divisas, cuentas corrientes, cajeros automáticos, etc.
· Tasa de interés activa por debajo de la del mercado financiero	· Falta de conocimiento especializado para la instrumentación de los créditos, lo que puede generar demoras y errores en el proceso.
· Seguimiento cercano a clientes y productores	· Tardanza en las respuestas a solicitudes crediticias
· Estructura organizativa y departamentos de control sólidos	· Poco entrenamiento en áreas clave.
· Opciones de financiamientos ajustables, incluyendo periodos de gracia en el pago de capital	· Tasa de interés poco atractiva para los certificados financieros
· Convenios Interinstitucionales donde se ofertan nuevos servicios, mediante el apoyo al sector agropecuario.	· Rigidez de la tasa de interés pasiva ante fluctuaciones del mercado financiero
· Cartera especializada al servicio de la agropecuaria.	· Lentitud en los procesos para obtener cualquier servicio



Presencia Institucional a nivel nacional, inclusive donde otras Instituciones del sistema no tienen cobertura.	Posibles fugas de información que comprometen la confidencialidad de los datos de los clientes
Experiencia en ejecución y manejo administrativo de Proyectos con recursos de Organismos Nacionales e Internacionales.	Financiamiento a un sector de alto riesgo.
Solidez y Experiencia en la Actividad Agropecuaria del país.	Cobertura limitada de seguros a las actividades agropecuarias.
Tasa de interés activa, por debajo de la del Sistema Financiero Nacional.	Recursos limitados para la atención de la demanda del sector.
Buena credibilidad y confianza en el Sector Agropecuario, en más de siete décadas de operaciones.	Baja inversión en estrategia de marketing para promover productos y servicios.
	Alta concentración de la cartera de préstamos en renglones agrícolas específicos.
	Lentitud jurídica en la aplicación de adjudicaciones por embargos a garantías crediticias.
Tratamiento preferencial a pequeños productores sin solidez en la garantía del financiamiento.	Flexibilidad en el cobro de los recursos financiados.
Presencia de Personal Técnico con experiencia en el financiamiento, diseminado por todas las comunidades del país.	Gran volumen de clientes precaristas.
Trato personalizado a los clientes en sus unidades de producción.	Alto porcentaje de los préstamos, tienen garantía débil para avalar dichos préstamos.
Desarrollo de programa de capacitación, al personal de la Institución.	Procesos de trámites burocráticos lentos para solicitud del crédito.
	Alta dependencia del Estado Dominicano.
	Las actividades agropecuarias, sujetos de crédito, son muy vulnerables debido a los factores climáticos y variación de los precios.



• Incursión en servicios colaterales orientados a expandir la cartera de préstamos.	La alta vulnerabilidad de las actividades agropecuarias, sujetas a crédito, debido a factores climáticos y fluctuaciones en los precios • Competitividad limitada en la tasa de interés.
• Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana empresa rural.	• Indefinición y falta de impulso en la política de captación de ahorros y valores del público.
• Leyes especiales que favorecen sus operaciones.	• Limitación en los sistemas de alertas tempranas sobre prevención de lavado de activos.
• Más de 350 mil unidades productivas agropecuarias en todo el país, sujetas de financiamiento.	• Limitaciones legales para ampliar operaciones.
• Mercado natural cautivo y estructura con capacidad para expandir los servicios.	• Limitado cumplimiento en las normas bancarias.
• Plazos en el financiamiento acorde al ciclo del cultivo.	• Falta de software para la administración y manejo integral de los diferentes riesgos.
	• Lentitud en el proceso de desapoderamiento de bienes adjudicados.

1.3.2 Situación externa

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Implementación de tarjetas de débito y expansión de cajeros automáticos.	• Creciente competencia de bancos digitales.
• Creación de servicios enfocados en clientes premium.	• Posibles riesgos económicos en el sector financiero.
• Digitalización de procesos como solicitudes en línea.	• Aumento del uso de tarjetas de crédito como alternativa a préstamos bancarios.
• Implementación de pagos a préstamos por la aplicación sin necesidad de vencimiento.	• Filtración de datos sensibles que pueden dañar la reputación de la entidad.



• Creación de cuentas corrientes y cuentas de ahorro en dólares.	• Crecimiento de los delitos informáticos que ponen en riesgo la seguridad de los datos y las operaciones bancarias.
• Expansión del crédito PYME con productos específicos.	• La volatilidad en los precios de los productos agrícolas afecta los ingresos de los productores
• Aprovechamiento el avance de la inteligencia artificial en el sector financiero.	• Exigencias de las reglamentaciones bancarias, sin la plataforma institucional necesaria.
• Creación de tarjetas de crédito y débito afiliados a una red de cajeros automáticos	• Expansión y ubicación estratégica de la competencia.
• Implementación de publicidad que incluyan todos los productos institucionales	• Lentitud de los procesos en las oficinas del Registro de Títulos para las operaciones del Banco.
• Redefinición y adecuación de la política de crédito.	• Dependencia parcial en cuanto a subsidios por parte del Estado Dominicano.
• Gestión para la integración del sector privado y público para el financiamiento del Sector Agropecuario.	• Servicios financieros de la banca privada que son ofertados por medios electrónicos.
• Continuar apoyando el proceso de titulación de la reforma agraria, para la garantía del financiamiento.	• Apoyo a clientes con garantías limitadas para el financiamiento.
• Adecuación de la normativa establecida en la Ley No. 6186 de Fomento Agrícola.	• Limitaciones legales para ampliar operaciones.
• Acceso al financiamiento de Organismos Internacionales.	• Recursos limitados, para ejecución de proyectos orientados a diversificar la cartera.
• Crear un sistema de tasadores internos al servicio Institucional.	• Avance tecnológico de la banca privada.
• Reducción del tiempo en el trámite de las solicitudes de préstamos.	• Falta de creación de instrumentos que garanticen la cartera (fondos de garantía y contingencia, etc.).
• Optimización del proceso al momento de formalización del crédito.	• Rigideces en la gestión de cobros a clientes con cartera vencida.



Ampliación del financiamiento hacia la micro, pequeña y mediana empresa, préstamos factoring y de consumo, dentro del proceso de la expansión de la cartera de préstamos.	Gastos operativos alto.
Diversificación de la cartera de préstamos, orientada a dar apoyo a todas las actividades del sector rural.	Expansión de los servicios de la banca, con la figura financiera subagente bancario.
Implementación de nuevos servicios colaterales y fortalecimiento de los existentes.	Tratados Comerciales Internacionales que atentan con las exportaciones nacionales de pequeños productores.
Ampliación de la captación de recursos por parte de los productores a través del Programa de Ahorros y Valores del Público.	Poco apoyo de organismos financieros internacionales en la ejecución de Programas y/o Proyectos Especiales.
Captación de recursos a través de las garantías económicas (Judiciales).	
Continuar con las firmas de convenios Interinstitucionales para la oferta de nuevos servicios, con fin a el apoyo al Sector Agropecuario.	
Continuar con el apoyo financiero a renglones agropecuarios de menos riesgos como invernaderos, frutales, agroindustria, etc.	Cambios climáticos y otros fenómenos naturales adversos.
Ejecución de proyectos de rubros con fines de exportación.	
Desarrollo de proyectos de financiamiento a la vivienda rural.	
Desarrollo tecnológico para eficientizar los servicios.	
Fomento de incentivo en base al desempeño anual.	
Apoyo tecnológico, para las labores de los Agentes de Desarrollo.	



1.4 Plan de capitalización y liquidez

Para capitalizar la institución, se han identificado de acuerdo con la naturaleza del Banco, tres fuentes principales de ingresos:

Diversificación de Inversiones: La institución ha implementado una estrategia de inversiones a corto plazo con instituciones sólidas a nivel nacional, como son el Banco Central, Banco BHD, Banreservas, esto genera ingresos mientras mantiene los fondos disponibles para las facilidades de crédito. Esto permite que el banco pueda incrementar sus ingresos lo que se traduce en más liquidez.

Fuentes de Financiamiento: La institución mantiene alianzas estratégicas tanto a nivel nacional como internacional, las cuales proveen fondos para otorgar financiamientos específicos al sector agrícola. Tales instituciones son BID, AFD, BCIE, JICA, etc. Adicionalmente mantiene líneas de créditos aprobadas en instituciones financieras del país, las cuales, de ser necesario podrían usarse en cualquier escenario de iliquidez.

Cobro de deudas: La institución tiene su enfoque en la recuperación de deudas, centrada en mejorar los procesos de cobranza y reducir los préstamos en mora. Se realizará una revisión de la cartera de préstamos pendientes y se capacitará el personal especializado en la gestión de cobros. Al aumentar las tasas de recuperación de préstamos, la institución incrementará sus recursos disponibles y fortalecerá su capitalización.

Fomento del ahorro y certificados financieros: Se llevará a cabo una campaña de promoción para incentivar el ahorro en el Banco Agrícola. Se mejorarán los servicios ofrecidos a los ciudadanos, destacando en estos la Banca Digital, para estar a la par de las demás entidades del sistema financiero nacional. El aumento en los depósitos de ahorros y la emisión de certificados financieros contribuirá significativamente a la capitalización de la institución.

Transferencia de fondos gubernamentales: La institución se asegurará de gestionar eficientemente los fondos gubernamentales recibidos y maximizar sus rendimientos. Además, se fortalecerá la colaboración con otras entidades gubernamentales para explorar oportunidades de financiamiento al sector generen ingresos adicionales, como son la cartera administrada. Al optimizar la gestión de los fondos gubernamentales, la institución podrá mejorar su capitalización y proporcionar un servicio financiero más sólido y estable al sector agropecuario. A pesar de que el Banco Agrícola no ha recibido la inyección directa de capital por parte del fondo general se ha estado recibiendo recursos para administrar a través de proyectos con organismos internacionales que han sido gestionados por medio del Ministerio de Agricultura y que son dirigidos hacia el fortalecimiento del financiamiento de ciertas áreas específicas como es el caso del proyecto BCIE, BID, AFD y otros que se estiman iniciarán a finales del año 2025 como lo es el proyecto de mejoramiento de la cadena de valor alimentaria financiado por la JICA.



1.5 Reestructuración del grupo, del negocio y de operaciones.

El Banco Agrícola es una institución financiera del estado descentralizada que cuenta con un Directorio Ejecutivo, reestructurado para aumentar su independencia en el Gobierno Corporativo. Este directorio está compuesto por el Administrador General como Presidente, el Sub-Administrador General como suplente, cinco miembros del sector privado y un representante del Ministerio de Agricultura designados por el Poder Ejecutivo. La institución tiene una estructura administrativa que incluye una Administración General, la Sub-Administración General, dos Sub-Administraciones, una Dirección General de Negocios, dieciocho Direcciones Operativas, treinta y dos Sucursales, seis Regionales y treinta y dos Oficinas de Negocios.

Para capitalizar la institución, se han establecido tres estrategias clave. Primero, se enfocarán en mejorar la recuperación de deudas, implementando una estrategia de cobranza efectiva y negociando planes de reestructuración con los deudores. Segundo, se promoverá el ahorro y la adquisición de certificados financieros, incentivando a los clientes con tasas atractivas y programas de premios. Finalmente, la institución se enfocará en gestionar eficientemente los fondos gubernamentales recibidos, buscando inversiones seguras y rentables para fortalecer su capital.

Además, la política y normativa de crédito del Banco Agrícola está orientada a regular la operatividad interna del financiamiento, identificar y mitigar posibles riesgos, y apoyar al medio rural, especialmente al sector agropecuario. Se ha creado la Dirección de Operaciones, que se encargará del soporte operativo de productos y servicios financieros, y la Sección de Mejora Continua, para promover una cultura de eficiencia y excelencia en los procesos y la mejora continua de la institución. La automatización de procesos y la creación de acuerdos de servicios entre departamentos también se buscarán para optimizar la operación y calidad de los servicios ofrecidos a los clientes.



1.6 Resumen de proyecciones (capital, resultados y liquidez)

Resultado	AÑOS			
	2025	2026	2027	2028
Ingresos	\$ 4,226,445,537.45	\$ 4,427,817,068.08	\$ 4,646,313,830.67	\$ 4,952,550,896.43
Gastos	\$ (3,998,057,344.16)	\$ (4,183,250,688.48)	\$ (4,379,941,443.00)	\$ (4,624,197,621.58)
Resultado del Ejercicio	\$ 228,388,193.29	\$ 244,566,379.60	\$ 266,372,387.67	\$ 328,353,274.85
Liquidez				
Entrada de Efectivo	\$ 72,809,843,600.00	\$ 74,994,138,908.00	\$ 78,368,875,158.86	\$ 80,328,097,037.83
Salida de Efectivo	\$ (69,786,489,344.09)	\$ (71,859,117,542.65)	\$ (75,083,011,816.56)	\$ (76,938,649,280.93)
Efectivo al final del período	\$ 3,023,354,255.91	\$ 3,135,021,365.35	\$ 3,285,863,342.30	\$ 3,389,447,756.90
Capital				
Capital pagado	\$ 7,531,578,741.09	\$ 7,531,578,741.09	\$ 7,531,578,741.09	\$ 7,531,578,741.09
Capital Adicional Pagado	\$ 10,175,050,741.06	\$ 10,175,050,741.06	\$ 10,175,050,741.06	\$ 10,675,050,741.06
Reservas Patrimoniales	\$ 317,808,299.19	\$ 317,808,299.19	\$ 317,808,299.19	\$ 317,808,299.19
Resultados Acumulados de Ejercicios Anteriores	\$ 1,503,130,528.00	\$ 1,731,518,721.45	\$ 1,976,085,101.05	\$ 2,242,457,488.72
Resultado del Ejercicio	\$ 228,388,193.29	\$ 244,566,379.60	\$ 266,372,387.67	\$ 328,353,274.85



1.7 Incertidumbres y riesgos principales

Riesgo de crédito: Es el que surge de la probabilidad de que una entidad de intermediación financiera incurra en pérdidas, debido al incumplimiento del prestatario o de la contraparte en operaciones directas e indirectas, que conlleva el no pago, el pago parcial o el atraso en el pago de las obligaciones contractuales, bien sea dentro o fuera de balance.

Riesgo operacional: Es la posibilidad de sufrir pérdidas debido a la falta de adecuación o a fallos de los procesos internos, personas o sistemas internos, o bien a causa de acontecimientos externos. Incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y reputacional.

Riesgo de liquidez: Se define como la probabilidad de que una entidad de intermediación financiera enfrente escasez de fondos para cumplir sus obligaciones y que por ello tenga la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones desfavorables, esto es, asumiendo un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, incurriendo en pérdidas de valorización.

Control Interno: en una institución financiera es un conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos diseñados para garantizar la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de regulaciones y la protección de los activos. Su propósito es minimizar riesgos como fraudes, errores contables, incumplimiento normativo y fallos en los procesos internos.

Riesgo Tecnológico: es la posibilidad de sufrir un impacto adverso relacionado con la afectación de la confidencialidad, integridad o disponibilidad de la información o de la estructura tecnológica.

1.8 Medición de resultados

Mediante la implementación de sistemas de información se realizará un monitoreo periódico de los factores de riesgo identificados, esto ayudará a detectar y corregir oportunamente deficiencias y/o incumplimientos en las políticas, procesos y procedimientos para cada uno de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la Institución.

Herramientas para la identificación y Evaluación de los Riesgos

- Autoevaluación
- Mapa de Riesgos
- Matriz de Probabilidad
- Matriz de Importancia o Impacto

1.9 Apetito de riesgo y tolerancia

Indicadores Apetito de Riesgo Créditicio		Apetito 2025
Cobertura Cartera Vencida		≥ 100
Índice de Morosidad		$\leq 11\%$
Índice de Riesgo		$\leq 12\%$
Limites a partes vinculadas Total (directos, indirectos, presunción empleados)		$\leq 10\%$
Limite Concentración individual o Grupo NO vinculado con o Sin Garantía		$\leq 5\%$

Indicadores Riesgo de Liquidez		Apetito 2025
Liquidez Ajustada 0 - 15 días MN / ME		$\geq 80\%$
Liquidez Ajustada 0 - 30 días MN / ME		≥ 80
Liquidez Ajustada 0 - 60 días MN / ME		$\geq 70\%$
Liquidez Ajustada 0 - 90 días MN / ME		$\geq 70\%$
Fondos Disponibles / Total de Captaciones		≥ 20
Fondos Disponibles + Inversiones / Total de Captaciones		≥ 25
Concentracion 20 mayores depositantes / Total de captaciones		50%
Concentracion 20 mayores depositantes / Patrimonio **		30.0%

Coeficiente de Solvencia	$\geq 10\%$
Var Tasa de Interes MNe	$\geq 30\%$
Var Tipo de Cambio	$\geq 3\%$



Indicadores Riesgo de Tecnológicos

**Apetito
2025**

Dependencias tecnológicas	≤10%
Numero de claves acceso sin ser renovadas	≤ 6%
Cantidad de horas de caídas de los sistemas	≤ 2
Cantidad de ataques cibernéticos	0
Cantidad de ataques cibernéticos materializados no resueltos	0
Cantidad de agentes antivirus instalados	≤ 90%
Concentracion 20 mayores depositantes / Total de captaciones	50%
Concentracion 20 mayores depositantes / Patrimonio **	N/A

Indicadores Riesgo Operacional

**Apetito
2025**

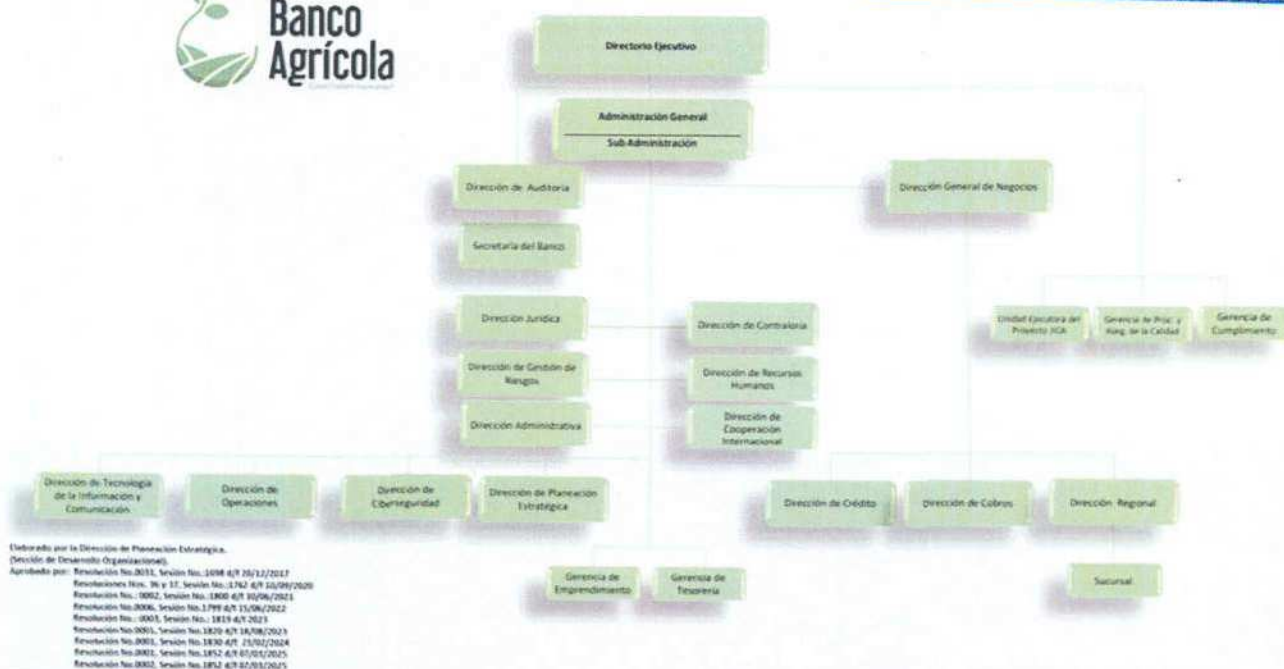
Perdidas RO /Patrimonio Ajustado	≥ 1%
Clientes de Alto Riesgo Vinculados en el mes	≤ 1%
Clientes PEP'S Vinculados en el mes	≤ 5%
Clientes extranjeros de países de alto riesgo	≤ 4%
Pérdidas Operativas Totales en DOP	9,465,379

2. Gobernabilidad corporativa y gerencia

2.1 Organigrama General



BANCO AGRICOLA DE LA REPUBLICA DOMINICANA ORGANIGRAMA GENERAL



2.2 Estructura de Gobernabilidad Corporativa:

El Banco Agrícola se rige por un Directorio Ejecutivo, integrado por el Administrador General, quien es su Presidente, con el Sub-Administrador General como suplente y seis miembros titulares, cinco de ellos provenientes del sector privado y un representante del Ministerio de Agricultura, designados por el Poder Ejecutivo. Este consejo directivo fue reestructurado por medio del decreto No.668-11, del Poder Ejecutivo, con el propósito de incorporar mayor nivel de independencia en la estructura de Gobierno Corporativo.

El Banco cuenta con una estructura administrativa integrada por una Administración General, la Sub-Administración General, dos Sub-Administraciones, una Dirección General de Negocios, dieciocho Direcciones Operativas, treinta y dos Sucursales, seis Regionales y treinta y dos Oficinas de Negocios.

JUNTA CENTRAL DE CRÉDITO

Miembros Titulares	Posiciones	Suplentes
Administrador General	Presidente	Sub-Administrador General
Director de Crédito	Miembro	Enc. Sección Técnica Agropecuaria
Gerente de Tesorería	Miembro	Enc. Gerencia de Tesorería
Contralor	Miembro	Enc. Sección de Operaciones
Director General de Negocios	Miembro	Director de Cobros
Director de Control de Riesgos	Miembro	Enc. Sección de Análisis de Riesgos Crediticios

JUNTA REGIONAL DE CRÉDITO

Miembros Titulares	Posiciones	Suplentes
Director Regional	Presidente	Gerente Por designación
Gerente Sucursal	Miembro	Oficial de Negocios por designación
Sub-gerentes	Miembro	Contador
Analísta de Riesgos	Secretario con voz y sin voto	Oficial de Negocios por designación



JUNTA LOCAL DE CRÉDITO

Miembros Titulares	Posiciones	Suplentes
Gerente de Sucursal	Presidente	Sub-gerente
Sub-Gerente	Miembro	Oficial de Negocios por Designación
Contador	Miembro	Contador Interino
Analista de Riesgos	Secretario con voz y sin voto	Oficial de Negocios por Designación

3. Estructura del grupo, relacionados y transparencia

Financieros No Monetarios: Instituciones que reciben depósitos de ahorros y a plazo, dedicándose en forma habitual y sistemática a conceder préstamos de fondos provenientes de sus recursos propios, del Banco Central, de los bancos comerciales y del público. Comprenden las instituciones públicas de fomento, los bancos hipotecarios, las asociaciones de ahorros y préstamos y los bancos de desarrollo.

La política y normativa de crédito del Banco Agrícola de la República Dominicana, está orientada a regular la operatividad interna del financiamiento. En la misma se establecen las bases para identificar, evaluar y mitigar los posibles riesgos inherentes que puedan repercutir en la actividad crediticia.

Está concebida para ser aplicada de forma homogénea, es decir, en todas las operaciones de la Institución. Esta contiene la instrumentación para realizar de manera sistemática y eficiente todas las etapas que involucra la labor del crédito, indicando las facultades que conlleva la autorización de las operaciones.

La política de financiamiento del Banco se orienta al apoyo del medio rural del país, especialmente al sector agropecuario y actividades que dinamicen la economía rural, permitida en el marco de la Ley orgánica de la Institución, en armonía con la Ley No.183-02 Monetaria y Financiera que rige el Sistema Financiero Dominicano.

La Política de Crédito del Banco Agrícola de la Republica Dominicana, abarca los aspectos que le permite la Ley No.6186 de 1963, la cual ha sido objeto de diferentes modificaciones, orientada a ser actualizada para fortalecimiento de los servicios, como lo demanda el tiempo, con los ajustes necesarios para el alcance de las metas y el cumplimiento de los



objetivos, con enfoque a beneficiar los diferentes subsectores productivos de la Agropecuaria, esencialmente, la unidad productiva familiar.

4. Mercado y Estrategias

4.1 El Sistema Financiero Dominicano

El Sistema Financiero Dominicano en la actualidad está conformado por más de 200 entidades crediticias. Estas operan como intermediarias financieras, clasificadas en Bancos Múltiples, Bancos de Desarrollo, Asociaciones de Ahorros y Préstamos, Corporaciones de Créditos, entre otras.

Existen instituciones del Estado destinadas al crédito rural, entre las cuales, se destaca el Banco Agrícola, como la única entidad que canaliza la totalidad de su cartera al financiamiento y apoyo de actividades agropecuarias y diversificación rural.

El marco regulatorio y normativo del sistema financiero, ha sido fortalecido con la aprobación del Reglamento de Aplicación de la Ley Monetaria y Financiera No.183-02, para que las entidades de intermediación financiera tengan mayor transparencia, disciplina y control en sus operaciones. La indicada ley procura el normal funcionamiento del sistema, orientado al cumplimiento de las condiciones de liquidez, solvencia y fortalecimiento en general.

Estas reglamentaciones y normativas tienen el aval de los organismos reguladores y supervisores, como son la Junta Monetaria y la Superintendencia de Bancos. La Junta Monetaria dirige la política monetaria, crediticia y cambiaria del país, en tanto que la Superintendencia de Bancos, realiza la supervisión de las entidades de intermediación financiera, con el objeto de verificar el cumplimiento de lo dispuesto en la Ley, además, a reglamentos, instructivos y circulares.

De igual manera, requiere la constitución de provisiones para cubrir riesgos, exigir la regularización de los incumplimientos a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes e imponer las correspondientes sanciones.

El sistema financiero es un pilar determinante para el funcionamiento y desarrollo del sistema económico, por lo que se deduce, que hay una vinculación entre la estructura financiera de un país y el crecimiento y dinamismo de su economía.

El Sistema Financiero Dominicano ha pasado por etapas críticas, por factores adversos, los cuales han tenido incidencia en el proceso económico del país. En las últimas décadas, las crisis se han manifestado mayormente por la quiebra de bancos, efectos de la tasa



cambiaría, subida en los precios del petróleo, entre otros factores, lo que impacta de forma negativa la producción nacional.

Esas etapas de crisis en el sistema financiero nacional, se refleja en los indicadores económicos y financieros, como el Producto Interno Bruto (PIB), la Tasa de Inflación, lo que se manifiesta en la caída de la economía a través de la disminución de los sectores que conforman el proceso económico nacional.

No obstante, esas etapas de crisis han conllevado que las autoridades tomen medidas precautorias tendentes a corregir las fallas, para garantizar un sistema estable, que cumpla su rol, fortaleciéndose y actualizándose cada vez más, para lograr un mayor desarrollo.

4.2 Descripción del Banco Agrícola

El Banco Agrícola de la República Dominicana se rige por una normativa que responde a la orientación del crédito hacia el Sector Agropecuario y la Base Legal que lo sustenta, establece la condición de Institución autónoma y descentralizada del Estado Dominicano, con personalidad jurídica, patrimonio propio, plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

Esta Institución fue creada el primero de Junio de 1945, con el nombre de Banco de Crédito Agrícola e Hipotecario de la República Dominicana, mediante la Ley No.908; luego fue designado como Banco de Crédito Agrícola e Industrial de la República Dominicana en el año 1948, con el propósito de que los recursos económicos de la Institución contribuyeran con el sector industrial, permitiendo la Ley canalizar fondos a los sectores agropecuario, industrial, a la vivienda, comercialización de productos agropecuarios y a la operatividad de las empresas del Estado.

Esa ley estuvo vigente hasta el 12 de febrero de 1963, fecha en que se promulgó la Ley de Fomento Agrícola, No.6186, por la cual se rige en la actualidad, con todas las modificaciones realizadas en artículos específicos. El Banco a través de las funciones que le confiere dicha Ley, sirve de instrumento de la Política Agraria del Estado Dominicano.

El historial de las actividades realizadas por esta septuagenaria entidad bancaria, evidencia experiencia en el uso de los recursos financieros dirigidos a lograr mejoras en la agropecuaria nacional en forma integral, orientada a priorizar la calidad productiva y elevar el nivel de vida de todos los sectores de la población rural; a través del otorgamiento de préstamos a corto, mediano y largo plazos.



4.3 Agricultura y Competitividad

Los mercados internacionales hoy en día ejercen mayores presiones competitivas sobre las economías y nuevas estrategias que faciliten la rápida adaptación a cambios, especialmente a aquellos que incorporen nuevas tecnologías, profundicen la integración y ofrezcan condiciones que permitan la competitividad de las empresas.

La República Dominicana ofrece un potencial con buena dotación de recursos naturales y humanos, así como su tradición en materia agropecuaria, sin embargo, el requerimiento de competir en un mundo más abierto obliga a plantear estrategias novedosas para elevar la productividad, la eficiencia y la innovación.

Para hacer frente a los efectos ocasionados por el COVID-19; el Gobierno Central asignó fondos especiales, ascendente a RD\$5,000.00 millones para financiar operaciones de crédito, destinados para la reactivación del sector agropecuario a una tasa de interés del cero (0%), considerando que la agricultura se ha convertido en parte esencial para garantizar la seguridad alimentaria.

A finales del año 2022 el este de la Isla fue duramente afectada por el huracán Fiona, lo cual ocasionó un gran daño a la agropecuaria de esa zona. El gobierno colocó a través del Banco Agrícola RD\$2,500.00 millones adicionales, para ser prestados a tasa 0% distribuidos en las provincias afectadas, para garantizar la reactivación económica de ese sector.

Para lograr la sustentabilidad del desarrollo, los países del tercer mundo se plantean grandes retos y desafíos, como son elevar el dinamismo y la competitividad de los sectores productivos, frente a la participación en las relaciones económicas internacionales y la necesidad de crear paralelamente el andamiaje económico, social, político, institucional y tecnológico que coadyuve a revertir el deterioro de los recursos naturales; así como los factores que intervienen en el proceso productivo.

La competitividad internacional constituye un conjunto de elementos que abarcan la capacidad estratégica y políticas macroeconómicas, aspectos que definen la revisión de la estructura tradicional de mano de obra barata, con escaso desarrollo tecnológico y las políticas de precios.

Con la apertura de los mercados y la conformación de los grandes bloques económicos se determinaron la suspensión de barreras proteccionistas y la eliminación de subsidios a la producción y a las exportaciones de productos de origen agrícola, factores que debido a la fragilidad de las economías de los países en desarrollado aún mantienen vigencia.

En el caso de República Dominicana, para alcanzar las metas del libre comercio en el sector agropecuario, el programa de subsidios en los Estados Unidos continúa siendo una limitante; por lo que para lograr la competencia se precisa de la aplicación de una política proteccionista y de apoyo a la generación, transferencia e innovación, con mira a incrementar la producción y generar excedentes para las exportaciones. De manera que



nuestros productos del sector agropecuario puedan competir en los mercados internacionales.

4.4 Financiamiento Agropecuario y Rol en la Agroalimentación

El crédito a la agropecuaria y actividades que dinamizan la economía de la zona rural del país juega un rol de primer orden en el proceso productivo nacional, contribuyendo con la adquisición de insumos y bienes de capital, esenciales para la eficiencia en la producción, procesamiento y comercialización, en general en todos los componentes que conlleva dicho proceso, orientado a lograr una mejor combinación de los factores de producción. El crédito, también permite enfrentar fluctuaciones estacionales de precios, aumentar el tamaño de la unidad productiva e invertir en infraestructuras vitales.

El crédito agropecuario apoya directamente la producción de más de 50 productos básicos que forman parte esencial de la canasta alimentaria de la República Dominicana. Asimismo, la disponibilidad de crédito posibilita mejoras en la productividad, éste aplicado con la incorporación de tecnología, la cual se actualiza y moderniza periódicamente, lo que contribuye a mejoras en la infraestructura rural.

Mediante la acción del crédito se crea capacidad al productor para aportar y contribuir al dinamismo de la economía en renglones básicos de la alimentación, como el arroz, habichuela, plátano, yuca, entre otros. Estos abastecen el mercado nacional en alrededor del 85%, a la vez, que producen otros con incidencia en las exportaciones para incrementar la generación de divisas.

En el país, el crédito agrícola adquiere mayor relevancia por la gran incidencia del sector agropecuario en la alimentación y sobre todo en el abastecimiento de los productos financiados al mercado local. A la vez, por el gran segmento de la población que directa e indirectamente depende de la agropecuaria, teniendo mayor relevancia en aquellos productores que disponen de escasos recursos y que tienen reducido acceso al financiamiento.

La actividad crediticia del Banco Agrícola tradicionalmente ha estado focalizada de acuerdo con los lineamientos de la política que rige la Institución, enmarcada en la Ley No.6186. Asimismo, ésta se orienta a dar respuesta permanente y coyuntural a la creciente demanda de crédito en el sector agropecuario y zona rural del país.

El Banco desde su creación ha dado respuesta social a la población rural, sirviendo como conductor del crédito dirigido a los pequeños y medianos productores agropecuarios, sobre todo, aquellos que no tienen acceso al financiamiento en la banca privada.

Con esta orientación, el Banco Agrícola representa el principal instrumento de financiamiento a la producción agropecuaria, contribuyendo a que los productores se



inserten en la estructura productiva, permitiendo así, la creación de empleos y la generación de ingresos, sostén que garantiza la seguridad alimentaria.

4.5 Comportamiento del Financiamiento Agropecuario



Cartera de Préstamos del Sistema Financiero Global (Saldo en Millones RDS)

Años	Total del Sistema	Cartera Agropecuaria					
		Agropecuaria Total	% Agrop. Respecto al Sistema	Bancos Múltiples y Otros	% B.M.O Respecto Agrop.	Banco Agrícola	% B.A. Respecto Agrop.
2014	741,441.2	32,230.5	4.3	16,377.3	50.8	15,853.2	49.2
2015	862,411.0	36,091.0	4.2	18,160.7	50.3	17,930.3	49.7
2016	944,660.5	40,478.0	4.3	19,333.7	47.8	21,144.3	52.2
2017	1,023,886.2	45,538.7	4.4	21,295.5	46.8	24,243.2	53.2
2018	1,137,769.6	49,286.3	4.3	21,391.9	43.4	27,894.4	56.6
2019	1,255,369.8	52,710.6	4.2	22,462.8	42.6	30,247.8	57.4
2020	1,286,561.2	55,377.5	4.3	24,769.0	44.7	30,608.4	55.3
2021	1,448,147.0	65,166.1	4.5	25,548.3	39.2	39,617.8	60.8
2022	1,666,554.6	77,230.6	4.6	27,953.0	36.2	49,277.6	63.8
2023	1,975,012.5	89,370.5	4.5	34,450.0	38.5	54,920.5	61.5
2024	2,238,738.4	92,908.4	4.2	37,058.0	39.9	55,850.4	60.1

Nota: Los saldos están al corte de diciembre de cada año. Tanto la total del sistema, como la agropecuaria incluyen la del Bagricola.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Banco Agrícola.



4.5.1 Cartera Agropecuaria

La demanda de financiamiento para las actividades productivas en el sector agropecuario ha marcado una trayectoria en orden ascendente en la última década. Mientras que la oferta crediticia del Banco Agrícola, única entidad que orienta su cartera total de préstamos al financiamiento de la producción agropecuaria y actividades rurales, es insuficiente a pesar de los grandes aportes realizados por el gobierno central. En tanto, el aporte de la banca

privada a este sector siempre ha sido muy limitado, por los factores de riesgos inherentes que pernoctan en dicho Sector. El reducido apoyo de la Banca a la agropecuaria se puede verificar en la participación de la cartera destinada por esas entidades en los últimos años.

En ese contexto, el crédito especialmente de Banca Múltiple, en los últimos años ha disminuido su participación, enfocándose principalmente esta entidad a los clientes comerciales, primordialmente a los grandes productores, teniendo mayor incidencia en la pignoración de productos agrícolas como el arroz y las habichuelas. En tanto que el Bagrícola, por el contrario, se orienta a dar servicios a la unidad productiva familiar dentro del sector agropecuario y ruralidad del país.

4.5.2 Financiamiento del Bagrícola

El Banco Agrícola desde su creación ha sido un pilar fundamental en el comportamiento de la economía dominicana y en el desarrollo mismo de la nación, a través del financiamiento.

La filosofía del crédito de esta entidad ha sido cambiante y dinámica, como el proceso económico y el desarrollo mismo del país. Durante las primeras fases de operaciones, el Banco orientaba el financiamiento a las actividades agrícola, pecuaria, hipotecaria e industrial. Así también, como al desarrollo profesional y otros servicios variados.

Con la puesta en vigencia de la Ley No. 6186, en febrero del año 1963, el Banco reorienta su accionar crediticio, dirigiendo el financiamiento exclusivamente al fomento agropecuario y servicios ligados a la zona rural. No obstante, la entidad realiza otras operaciones ofertando servicios colaterales, sin perder su esencia y su objetivo primordial. Estos servicios están dirigidos a expandir su cartera de préstamos y cumplir mejor con la creciente demanda de financiamiento.

En la última década el Banco ha incrementado su volumen de crédito y ha expandido su cartera tanto en el sector agropecuario, como en actividades vinculadas al dinamismo de la economía rural del país, no obstante, la mayor cantidad de recursos, alrededor del 60% estuvieron dirigidos al subsector agrícola.

Este subsector envuelve los rubros agroalimentarios básicos en la dieta de nuestra población del país y que son fundamentales en la canasta familiar. Entre estos están: arroz, plátano, habichuela, banano, papa, yuca, cebolla, ajo, entre otros. Asimismo, la actividad crediticia ha apoyado con financiamiento, la pecuaria, la microempresa rural (MIPYMES) y préstamos de consumo, contribuyendo de esa manera con el combate del flagelo de la pobreza en subsectores donde la mayoría de las entidades del Sistema Financiero no llegan.



5. Infraestructura, operaciones y sistemas

5.1 Infraestructura:

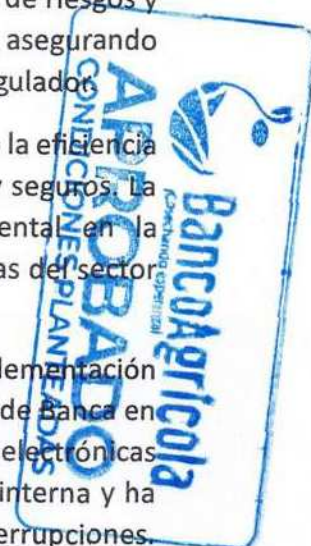
En cuanto al componente de Infraestructura, se llevará a cabo una serie de intervenciones arquitectónicas y de diseño de interiores en aproximadamente 7 sucursales y oficinas de negocios. Además, se trabajará en la intervención de edificaciones existentes para mejorar la impermeabilización de las instalaciones. Se readecuarán dos sucursales en su totalidad, mientras que en la sede principal se realizarán diversas intervenciones para optimizar la distribución del personal y mejorar tanto la percepción estética como la funcionalidad de los espacios. Todo este proceso comenzó en 2022 y sigue en marcha para adaptar la infraestructura a las necesidades actuales de la institución.

5.2 Tecnología y sistemas:

Desde 2020, el Banco Agrícola ha iniciado un proceso progresivo de transformación digital, con el objetivo de mejorar la eficiencia, seguridad y accesibilidad de sus servicios para los clientes. Este esfuerzo se ha materializado en varios proyectos clave, siendo el despliegue de canales digitales (Internet Banking, APP Móvil, y otros) uno de los más destacados. Estos canales no solo han permitido a los clientes acceder a los servicios de manera más ágil y segura, sino que también han implicado un refuerzo significativo en la infraestructura y controles tecnológicos de la entidad. En la segunda mitad de 2023, se llevó a cabo el despliegue de los canales digitales, como Internet Banking y la APP Móvil, los cuales permiten a los clientes realizar transacciones y consultas de manera más eficiente. Estos canales han sido implementados con una estructura de respaldo robusta en la nueva Dirección de Operaciones, que ha fortalecido sus procesos para garantizar que los servicios sean ágiles, confiables y seguros. Además, la entidad ha desarrollado matrices de riesgos y controles específicos que garantizan la confiabilidad de estos medios de pago, asegurando que el Banco cumpla con los requerimientos establecidos por el Organismo Regulador.

Este avance no solo ha beneficiado a los clientes, sino que también ha mejorado la eficiencia interna del Banco, permitiendo a la institución ofrecer servicios más rápidos y seguros. La implementación de estos canales digitales representa un paso fundamental en la modernización de los servicios bancarios, alineándose con las mejores prácticas del sector financiero global.

En paralelo a los canales digitales, se ha avanzado significativamente en la implementación de sistemas de pago como el ACH (Automated Clearing House) y el LBTR (Línea de Banca en Tiempo Real). Estos sistemas están diseñados para facilitar transferencias electrónicas rápidas y seguras entre cuentas bancarias, lo que ha optimizado la operativa interna y ha mejorado la experiencia de los usuarios al permitir pagos más rápidos y sin interrupciones.



Ambos sistemas han sido clave en la transformación digital del Banco Agrícola, permitiendo ofrecer soluciones de pago eficientes a nuestros clientes.

Otro hito relevante es el despliegue de la Plataforma de Gestión de Solicitudes de Crédito, que facilita el proceso de evaluación y aprobación de solicitudes de crédito. Esta plataforma mejora la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, permitiendo una tramitación más ágil y transparente de las solicitudes de crédito. Además, contribuye a una mejor gestión de los riesgos, al proporcionar a los responsables de la toma de decisiones una herramienta más precisa y alineada con los procesos tecnológicos y operativos del Banco. Esta implementación es parte integral de los esfuerzos por ofrecer productos y servicios más adecuados a las necesidades de nuestros clientes, bajo un marco de agilidad y transparencia.

La transformación digital del Banco Agrícola ha sido un proceso continuo, con un enfoque en la mejora de la eficiencia operativa, la seguridad y la calidad del servicio a los clientes. En este contexto, la implementación del sistema ERP (Enterprise Resource Planning) moderno constituye un pilar fundamental para consolidar los avances alcanzados en los últimos años, como el despliegue de canales digitales (Internet Banking y APP Móvil), la implementación de ACH y LBTR, y el lanzamiento de la plataforma de gestión de solicitudes de crédito.

Para el 2025-2028, la implementación del ERP se presenta como un paso crucial en el proceso de digitalización y modernización del Banco Agrícola, permitiendo una integración más eficiente entre los diferentes sistemas y departamentos. A largo plazo, el ERP facilitará la expansión y adaptación a nuevas necesidades del negocio, ofreciendo flexibilidad para adaptarse a futuras demandas del mercado y del entorno regulatorio. La infraestructura tecnológica robusta que se está construyendo ahora proporcionará la base para el crecimiento continuo del Banco, permitiendo su escalabilidad y sostenibilidad en el futuro.

El ERP tiene como objetivo integrar y automatizar todos los procesos internos del Banco Agrícola, desde la gestión financiera hasta los procesos operativos y de recursos humanos. Este sistema centralizado permitirá una gestión más eficiente y eficaz de todos los recursos y procesos de la institución, garantizando una visión única y coherente de las operaciones en tiempo real. Además, facilitará la toma de decisiones informadas, al ofrecer información precisa y actualizada, reduciendo tiempos de respuesta y mejorando la rentabilidad de las operaciones.

La implementación del ERP se presenta como un paso crucial en el proceso de digitalización y modernización del Banco Agrícola, permitiendo una integración más eficiente entre los diferentes sistemas y departamentos. A largo plazo, el ERP facilitará la expansión y adaptación a nuevas necesidades del negocio, ofreciendo flexibilidad para adaptarse a futuras demandas del mercado y del entorno regulatorio. La infraestructura tecnológica robusta que se está construyendo ahora proporcionará la base para el crecimiento continuo del Banco, permitiendo su escalabilidad y sostenibilidad en el futuro.



El proyecto de implementación del ERP y la transformación digital del Banco Agrícola involucra varios riesgos que deben ser cuidadosamente gestionados para garantizar su éxito. Entre los riesgos clave se encuentran la integridad de la información extraída de los reportes regulatorios tras la transición al nuevo servicio tercerizado y la posible exposición a fraudes en las transacciones realizadas a través de los canales digitales, lo cual podría afectar tanto las finanzas como la reputación del banco. Para mitigar estos riesgos, se han establecido controles rigurosos, como protocolos de validación exhaustivos, que aseguran la calidad de la información y las operaciones. Además, se implementarán notificaciones y alertas para cada acción, lo que garantizará su trazabilidad y permitirá al banco responder a cualquier consulta del cliente en todo momento.

La inversión proyectada para los próximos tres años es de RD\$104,035,000.00 (Ciento cuatro millones treinta y cinco mil pesos), una inversión esencial para respaldar esta transformación y fortalecer la seguridad, eficiencia y transparencia en las operaciones del Banco Agrícola.

5.2.1 Sistema de gestión de créditos



La institución no contaba con sistema de gestión de créditos, la falta de este daba lugar a riesgos crediticios altos, ineficiencias en el proceso de solicitud y aprobación de créditos, así como, dificultades para evaluar la capacidad de pago de los clientes; afectando negativamente la rentabilidad y reputación de la institución.

Para mitigar estos problemas y tomar decisiones más informadas y efectivas implementamos la plataforma Digital para la Gestión de Créditos; herramienta digital para la recopilación, análisis y aprobación de créditos y se encuentra en producción operando en todas nuestras sucursales desde mediados de septiembre 2022.

Este sistema permite administrar la cartera completa de los clientes desde el móvil y plataforma web.

Para el 2025-2028 la estrategia se centra en la ampliación y cobertura de todos los créditos ofrecidos por el banco, así como en la digitalización del 100% de los expedientes de crédito mediante el proyecto Crédito a Tiempo y la solución Cartera Digital. Este enfoque tiene como objetivo estandarizar y agilizar el proceso de otorgamiento de créditos, mejorando la eficiencia operativa y la experiencia del usuario final. El resultado esperado es lograr una cobertura total de los productos crediticios y potenciar la satisfacción de los clientes al ofrecer un servicio completamente digitalizado y más accesible. Los indicadores clave incluyen el porcentaje de cobertura de productos crediticios, que actualmente se encuentra en 58% con una meta de 100% para 2028, y el porcentaje de préstamos procesados y aprobados, cuyo valor base es 43% y se busca alcanzar el 100% en los próximos años.

En los próximos tres años en el contexto de plataformas financieras y banca en línea la institución tiene contemplado cambios operativos importantes en la integración con servicios de reportaría regulatoria y procesamiento de pagos electrónicos de nuestra plataforma bancaria.

5.2.2 Implementación ERP



En concordancia con el plan maestro TIC y el hallazgo de la auditoría contable de 2021, que indica que “la institución no cuenta con un sistema que centralice las operaciones de la gestión financiera de la entidad bancaria”, se identifican riesgos significativos como la falta de integración de datos, limitación en la visibilidad y control de las operaciones, ineficiencia por procesos manuales y repetitivos, así como un aumento en el riesgo de errores y fraudes.

Como respuesta a estos desafíos, la institución ha contemplado la implementación de un ERP (Enterprise Resource Planning) con el objetivo de mitigar los riesgos mencionados, mejorar la eficiencia, visibilidad y control en la organización, y facilitar la integración y sincronización de datos y procesos a través de los diferentes departamentos.

El Banco Agrícola ha diseñado el despliegue de este ERP con un enfoque claro en el cumplimiento de los requisitos regulatorios establecidos por la Superintendencia de Bancos (SIB), especialmente en cuanto a la optimización de procesos internos y la mejora de los controles operativos. La implementación de este sistema, que forma parte de un plan de acción requerido por la SIB, no solo garantizará el cumplimiento de los plazos establecidos, sino que también fortalecerá las bases tecnológicas y operativas del banco, asegurando la continuidad de los servicios de manera eficiente y sin interrupciones.

El proceso de implementación del ERP en el Banco Agrícola se desarrollará en varias fases, cada una con un enfoque específico para asegurar el éxito de la transformación digital y la optimización de procesos. A continuación, se detalla el cronograma de implementación proyectado para cada fase del proyecto:

Esta fase se centrará en la preparación de los elementos clave para la implementación del ERP. Se incluirá la homologación de catálogos financieros y operativos, la creación de scripts para la extracción de balances iniciales y la elaboración de datos maestros. El objetivo es garantizar que todos los componentes fundamentales estén alineados y listos para la implementación del sistema. Fecha proyectada para mediados y finales de 2025.

Se enfocará en la gestión del cambio organizacional y la adecuación de los procesos internos. Esta fase es crucial para asegurar una transición exitosa al nuevo sistema ERP, brindando a los empleados las herramientas necesarias para adaptarse a los cambios y ajustando los procesos operativos a las nuevas funcionalidades del sistema. Fecha proyectada para mediados y finales de 2025

En estas fases se llevará a cabo la implementación total del ERP, consolidando la gestión contable y permitiendo la integración de áreas clave como Recursos Humanos, Planificación y Compras. Además, se ofrecerá acompañamiento para garantizar que todos los módulos del ERP se integren correctamente en los diferentes departamentos del Banco, cumpliendo con los requisitos funcionales. Estas fases se extenderán por un periodo de 17 meses, comenzando a mediados de 2025.

Con este enfoque, el Banco Agrícola asegura una implementación exitosa del ERP, optimizando sus procesos y garantizando el cumplimiento de los estándares regulatorios y operativos establecidos.

5.2.3 Implementación ASM RISK MANAGEMENT

La implementación definitiva del MRI es el resultado de un exhaustivo proceso de reflexión y diagnóstico realizado por un equipo multidisciplinario que respalda esta iniciativa. Como parte de este proceso, se llevará a cabo una depuración integral de nuestra base de datos original, garantizando que cada entregable cumpla con los resultados esperados al ser trasladado a producción. Esta depuración estará alineada con las observaciones de la auditoría de nuestra Central de Riesgos, específicamente con el informe emitido el 31 de marzo de 2023 por la Superintendencia de Bancos (SIB), así como con los defectos en calidad de datos identificados internamente.

La implementación de este plan marca la transición definitiva de los reportes regulatorios generados por nuestra plataforma de core bancario hacia ASM Risk Management. Si bien esta transición ha causado un retraso en la producción de los reportes correspondientes a la primera fase, representa una ventaja estratégica al permitirnos adaptarnos de manera proactiva a los nuevos requisitos regulatorios que puedan surgir en el futuro cercano.

Hemos establecido un plan de trabajo escalonado, considerando los recursos disponibles y nuestra capacidad para entregar resultados de alta calidad mientras mantenemos los procesos operativos de la institución. Este enfoque nos ha permitido desglosar el proyecto en fases, con entregables específicos para cada una de ellas.

5.3 Renovación de Infraestructura Tecnológica

En el marco de la convergencia de datos y comunicación la institución ha obtenido grandes avances en la Central Telefónica para 64 localidades, actualización de los servidores de Cómputos en Centro de Datos, Contact Center, Chatbots, y licenciamiento de soluciones de Backup. En este contexto a través de la ejecución de este proyecto se lograron unificar los servicios que anteriormente estaban separados como voz, video y datos, en una sola plataforma o infraestructura. Permitiendo la transmisión y el acceso.



Con estos progresos logramos eliminar la ausencia de un mecanismo de Recuperación ante Desastres (DRP) y Continuidad de negocios (BCP) y de capacidad de monitoreo sobre todos los elementos de infraestructura crítica.

Mitigar los riesgos asociados a eventos de servicios colapsados frecuentes con tiempo de producción perdido o Altos niveles de latencia y desempeño reducido en servicios críticos, afectando la eficiencia operacional en toda la institución y altos niveles de latencia y desempeño reducido en servicios críticos, afectando la eficiencia operacional en toda la institución.

Adicionalmente se remediaron las vulnerabilidades críticas impuestas por la obsolescencia acumulada y la saturación por el aumento en la demanda, logrando la renovación de toda la infraestructura crítica y de telecomunicaciones y la contratación de garantías con tiempo de respuestas óptimas ante incidentes no provistos.

En el contexto de Infraestructura y la colaboración hemos logrado avances significativos en la contratación servicios alquiler de impresoras, adecuación de Salones de Conferencia y Equipos multimedia, readecuación eléctrica en el Datacenter del banco -etapa 1, readecuación Datacenter Etapa 2 renovación de Switches Obsoletos Oficina Principal y Datacenter, y expansión de almacenamiento de Backup y respaldo de información.

Actualmente contamos conexiones en las sucursales remotas y la oficina principal con más de un enlace de comunicación utilizando tecnología de punta: Fibra Óptica, conexión Inalámbrica 4G y Radio. Con este proyecto se actualizo la plataforma de conexión ATM anterior con un solo proveedor a nuevas tecnologías y conexiones más segura.

La institución ha realizado cambios operativos importantes como actualización y mejoras en el ancho de banda con los proveedores de conectividad con las sucursales e implementación de plataforma de red S-WAN para conexión primaria y secundaria a través de múltiples proveedores.

En la parte de centro de datos ejecutamos de forma satisfactoria la segunda etapa de remodelación del datacenter la cual abarco la redundancia en la climatización, control de incendios en todo el centro de datos, gestión de monitoreo y un generador de energía exclusivo para el datacenter elevando su autonomía en un 98.9%.

En la gestión de servicios hemos logrado implementar la plataforma de asistencia al usuario la cual permite brindar un soporte ágil y eficiente a los usuarios de la institución. Esta plataforma permite a los usuarios gestionar y dar seguimiento a las solicitudes y requerimientos realizados

En la parte de continuidad de servicios estamos trabajando en la expansión de un site alternos el cual nos permitirá mantener la continuidad de los servicios críticos ante una falla en nuestro site principal.



También estamos en un proceso de afinamiento de las plataformas de monitoreo las cuales nos permitirán contar con alertas en tiempo real y medir la operatividad de los servicios.

La parte de actualización de la infraestructura tenemos proyectado actualizar todos los equipos servidores críticos que soportan las operaciones.

5.3.1 Renovación tecnológica en sucursales



La institución se encontraba un receso en materia de ~~equipos tecnológicos~~, en el entorno empresarial representaba riesgos y desafíos. Tales como: Rendimiento deficiente, vulnerabilidades de seguridad, mayores tiempos de inactividad, falta de compatibilidad y soporte técnico y costos mayores de mantenimiento y reparación.

Para mitigar los riesgos y problemas asociados a este problema la institución desarrollo el plan de adquisición de equipos PC y Laptops con soporte actualizados del fabricante.

Actualmente contamos con un parque de equipos que asciende a 850 estaciones de trabajo. Este proyecto a largo plazo que inicio en octubre 2020 hasta 2023 se dividió en tres etapas de adquisición.

Riesgos mitigados: Actualización de equipos Obsoletos desactualizados vulnerables a virus y ataques cibernéticos.

En este sentido el alcance de los cambios operativos para los próximos tres años se lista a continuación:

- Expansión de la replicación de servicios hacia la nube.
- Despliegue de un esquema de réplica nativo en nuestro site de DRP.
- Actualización de los Equipos de comunicación de todo el centro de Datos.
- Implementación de plataforma de red centralizada redundante HA.
- Actualización y mejoras en el ancho de banda con los proveedores de conectividad con las sucursales.
- Expansión del site alterno en la OGTIC
- Expansión de Computo de procesamiento en centro de datos
- Migración y actualización de plataforma de base de datos.
- Continuidad y actualizaciones de las plataformas y licenciamiento de las plataformas de servicios críticos.

Riesgo por mitigar: Paralización de los servicios de comunicación y red por fallas de conexión.

Controles: Adquisición de nuevos servicios con un segundo proveedor para lograr contingencia en los servicios de internet usados para la conexión con las sucursales

El monto de las inversiones para los próximos años representa un total aproximado de RD\$ 300,000,000.00 (Trescientos millones de pesos dominicanos con 00/00).

5.3.2 Mejora de los procesos internos de gestión de Tecnologías de la Información (TI) para optimizar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios tecnológicos.

En los próximos tres años, se persigue mejorar significativamente los procesos internos de gestión de Tecnologías de la Información (TI), buscando optimizar la eficiencia operativa y elevar la calidad de los servicios tecnológicos prestados. Este objetivo se enfocará en la implementación de herramientas de automatización y mejores prácticas, lo que permitirá una gestión más ágil y efectiva de los recursos tecnológicos. A medida que avanzamos en este proceso, se espera obtener mejoras palpables en diversos indicadores clave, como la reducción de tiempos de respuesta y la mejora en la disponibilidad de los sistemas, lo que en última instancia redundará en una mayor satisfacción de los usuarios y clientes.

En 2025, el primer año del ciclo, la prioridad será fortalecer la infraestructura existente, reduciendo el tiempo de respuesta ante incidencias y garantizando la disponibilidad de las plataformas tecnológicas clave. Esto se medirá a través de indicadores como el porcentaje de incidencias resueltas en el primer contacto, el tiempo promedio de atención y la reducción de incidentes por mes. Con un enfoque inicial en la mejora de la capacidad operativa del equipo de soporte técnico y la implementación de soluciones de automatización, se espera que la organización logre una reducción de los tiempos de atención a menos de 4 horas y un incremento en la eficiencia de la resolución de problemas, alcanzando más del 85% de los incidentes resueltos dentro de los tiempos acordados.

En 2026, el foco será mantener y ampliar las mejoras implementadas en el primer año, con un mayor énfasis en la mejora de la gestión de proyectos tecnológicos. Se buscará que más del 70% de los proyectos cumplan con los parámetros de alcance, tiempo y presupuesto, lo que garantizará una mayor confiabilidad en los entregables y un incremento en la satisfacción del cliente. Durante este periodo, se continuará optimizando la infraestructura crítica, con la meta de alcanzar una disponibilidad de las plataformas digitales superior al 99.95%. Además, el tiempo de recuperación ante desastres (RTO) se reducirá a menos de 2 horas, garantizando la continuidad del negocio ante cualquier eventualidad.

Para 2027, los procesos de TI estarán aún más refinados. El equipo de soporte técnico estará altamente capacitado, lo que permitirá resolver incidencias en tiempos aún más rápidos y con una tasa de resolución en el primer contacto superior al 95%. La gestión de proyectos alcanzará una madurez suficiente para cumplir con más del 80% de los plazos establecidos. La optimización de las bases de datos críticas será una de las prioridades, buscando alcanzar una disponibilidad superior al 99.5% y un tiempo de ejecución de consultas clave por debajo de los 550 milisegundos, lo cual aumentará significativamente la eficiencia de las



aplicaciones institucionales. En términos de satisfacción del cliente, se espera que los incidentes relacionados con hardware y redes se reduzcan a menos de 2 por mes.

Finalmente, para 2028, el objetivo es lograr una consolidación total de las mejoras en todos los aspectos de la gestión de TI. Los indicadores clave, como la disponibilidad de sistemas, la resolución de incidencias, la optimización de la infraestructura crítica, y la gestión exitosa de proyectos, deberán cumplir o superar las metas planteadas en los años anteriores. Se alcanzará un nivel de rendimiento excepcional, con la disponibilidad de plataformas digitales superior al 99.95%, y los proyectos tecnológicos cumplirán con los objetivos de tiempo, presupuesto y alcance en más del 85% de los casos. Además, la gestión de la continuidad del negocio y la recuperación ante desastres será casi inmediata, con tiempos de recuperación por debajo de 2 horas, asegurando que la organización pueda seguir operando sin interrupciones significativas.

Con estos esfuerzos, la organización alcanzará un alto nivel de madurez en la gestión de Tecnologías de la Información, lo que repercutirá positivamente en la experiencia de los usuarios y la continuidad de los servicios esenciales.

5.3.3 Ciberseguridad tecnológica



En materia de ciberseguridad tecnológica para el periodo 2023-2025 el banco planea fortalecer los sistemas, según se muestra a continuación:

En materia de ciberseguridad tecnológica para el periodo 2025-2028 el banco planea fortalecer los sistemas, según se muestra a continuación:

ELEMENTOS	CAMBIOS OPERATIVOS	RIESGOS DE IMP.
Robustecer la plataforma de detección y prevención de fraudes internos y externos	1. Implementación e integración de sistemas externos con sistemas interno (core bancario).	Riesgo a mitigar: Retrasos en el tiempo por impases de las integraciones.
	2. Adecuaciones en el Core Bancario y sistemas internos.	Controles: Seguimiento de las actividades del Project Plan mediante PMP de ambas partes.
Ampliar la protección y prevención de fuga de informaciones digitales y físicas	1. Creación y adecuación de documentación interna (políticas y procedimientos) actuales.	Riesgo a mitigar: Resistencia al control y prevención de las informaciones y no responsabilidad de rol dueños de informaciones.

	2. integración de sistemas internos, como: correo, soluciones de ciberseguridad.	Controles:
		Plan de educación, capacitación y concientización de la importancia del proyecto a los usuarios finales e involucrados en el proyecto.
		Seguimiento a la aplicación de las funciones de los dueños de las informaciones.
Aplicar controles en los procesos de tecnología: a) Cierre Diarios en Sistemas, b) Ciclo de Vida de Software, c) Seguridad de Base de datos y d) Registro y control de cuentas de altos privilegios	1. Adecuaciones internos en los procesos internos. Internos.	Riesgo a mitigar: Tardanza en el lanzamiento del proceso de licitación. Tardanza en la creación u optimización de procesos internos.
	2. Implementación de soluciones o herramientas.	Controles:

Operaciones:

Para el año 2022, la Institución ha iniciado un proceso de fortalecer la gestión de operaciones del Banco, buscando cubrir todos los procesos de back office que requiere la institución y apoyar de una manera más eficiente la gestión de negocios y así brindar un servicio de calidad a los clientes.

A fin de desarrollar esta iniciativa de fortalecimiento, el Banco ha realizado diferentes actividades y mejora a los procesos que impactan tres pilares claves de la Institución:

Gente:

En el año 2023, la estructura de Operaciones que reportaba a la Dirección de Contraloría se ha independizado, creando la Dirección de Operaciones, cuya misión es: "Dirigir y coordinar



el proceso de soporte operativo de los productos y servicios financieros brindados por el Banco, a los clientes y usuarios, con el fin de brindar servicios de alta calidad de acuerdo con las regulaciones y normativas vigentes”.

Adicionalmente, se han centralizado varias funciones en la dirección de operaciones, que actualmente se están realizando en otros departamentos, a fin de consolidar las operaciones del banco, como son:

Gerencia Operaciones y Canales Digitales:

La Sección de Operaciones Tesorería, pasando esta sección que reportaba con anterioridad a la Gerencia de Tesorería y ahora reportará a la Dirección de Operaciones, consolidando así todo el proceso operativo del banco en cuanto al manejo de los pagos y transferencias, buscando efficientizar y hacer más ágil los procesos.

La Sección de Canales Digitales, es una sección nueva, que dará soporte a todo el proceso de transformación digital, que está llevando a cabo la Institución, con miras a incorporar nuevos productos, servicios, medios de pagos y canales digitales y así, estar acorde a los servicios que demandan los clientes, permitiendo a la Institución, tener una banca más ágil y flexible, que permita a nuestros clientes realizar sus transacciones de manera más rápida, eficiente y con una mayor calidad y seguridad.

Gerencia Operaciones de Sucursales:

La Sección de Operaciones Sucursales, consolidando todo el soporte que la Dirección de Operaciones da a la gestión que realiza Negocios, en las sucursales de cara al cliente, y así fortalecer la calidad y el servicio que se le ofrece a los clientes, creando la posición de Oficial de Operaciones, que viene a fortalecer esta gestión, estando directamente ubicado en las sucursales, para dar apoyo a la Dirección de Negocios, permitiendo la segregación de funciones, mitigar los riesgos y asegurar el cumplimiento de los controles internos de la Institución.

La Sección de Mantenimiento de Cuentas y Productos, que permitirá el mantenimiento de las cuentas y productos de los clientes, sin tener que pasar por diferentes procesos y departamentos, así como centralizar en una unidad, el manejo de las reclamaciones de los clientes, contando con diferentes medios de acceso para que el cliente pueda realizar sus reclamaciones y así la Institución dar respuesta oportuna a los clientes, como lo establece el reglamento de Protección al Usuario.

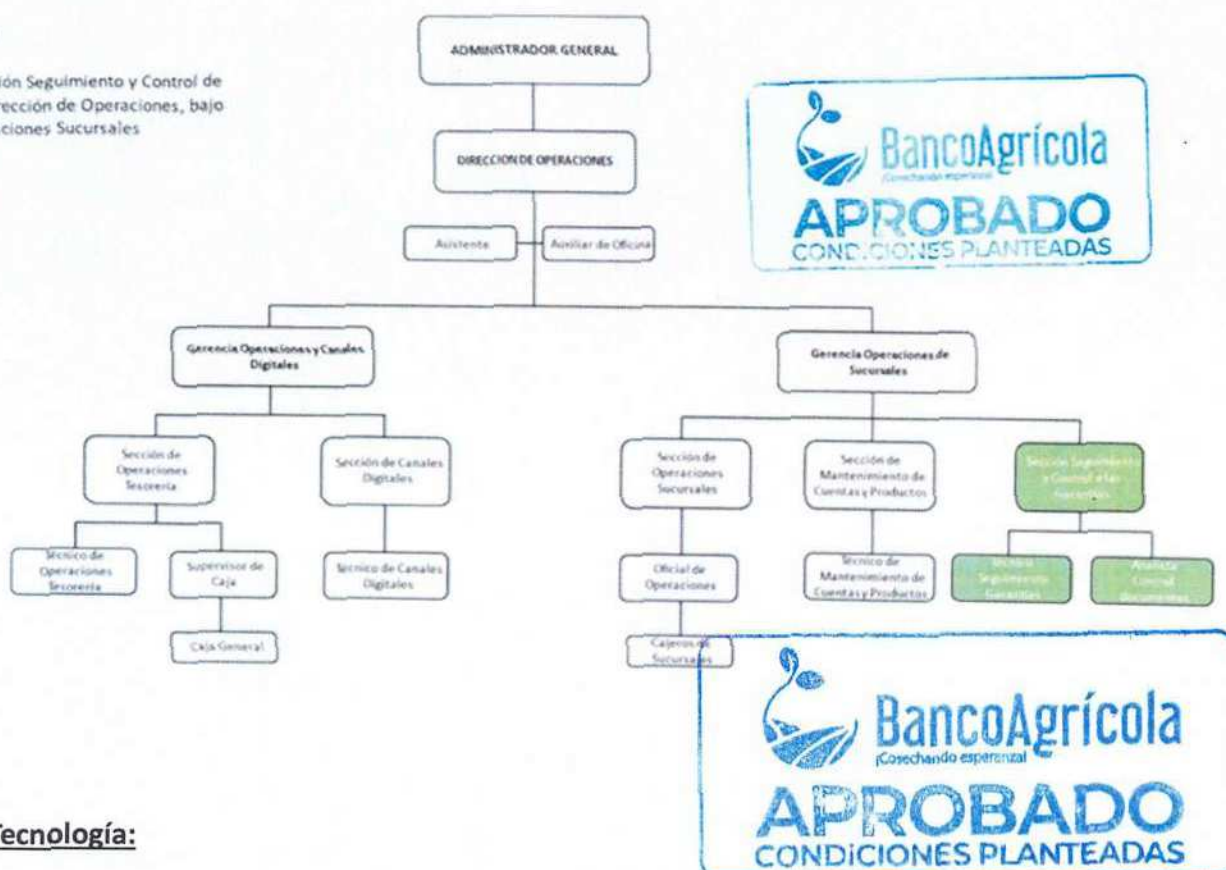
Sección de Seguimiento y Control de Garantías



Para ejecutar todas estas actividades ha sido aprobado el siguiente organigrama de la Dirección de Operaciones

Recomendación:

- Transferir la Sección Seguimiento y Control de Garantías a la Dirección de Operaciones, bajo la Gerencia Operaciones Sucursales



Tecnología:

La institución ha iniciado desde el 2020 un proceso de transformación digital, para facilitar el servicio a los clientes de una manera más ágil y segura. Uno de estos proyectos es la implementación de los canales digitales (Internet Banking, APP Móvil, y otros). Este proyecto inició oficialmente en julio del 2023 y para asegurar el soporte y control que deben tener los medios digitales, tendrá como respaldo la nueva estructura de Operaciones más fortalecida y enfocada en que los procesos sean más ágiles, confiables y adecuados controles internos.

Para la implementación de los Canales digitales se han realizado las correspondientes matrices de riesgos y controles que garanticen la confiabilidad de estos medios de pago, las cuales ya han sido aprobada por el Organismo Regulador.

Desde la Dirección de Operaciones existirá una Gerencia que dará soporte a todo lo relacionado con los canales digitales (internet Banking, APP Móvil, y otros), garantizando de esta manera que los procesos tecnológicos que impacten el servicio al cliente sean seguros, confiables y mejoren la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

6. Gestión de riesgos y controles internos

6.1 Riesgo:

La administración del riesgo involucra a todas las áreas de la Institución, cada una de ellas con diversas funciones y responsabilidades que permiten una adecuada y eficiente gestión de riesgo operacional.

La evaluación de los riesgos no se limita a ningún área o proceso en particular, abarcando todas las áreas de la institución. En consecuencia, todos los funcionarios, y empleados que realizan y ejecutan los procesos son responsables de la identificación de los riesgos y establecer su respectivo control.

El banco agrícola estableció una estructura organizacional que permitirá cumplir con los objetivos, la cual se encargará de administrar la gestión del riesgo. A continuación, presentamos gráficamente la misma:



Identificación del riesgo:

La identificación de los riesgos es un proceso que se dirige a entender y reconocer los diferentes tipos de riesgos que existen en las operaciones de la Institución, permite

determinar de manera preventiva acciones a seguir dado que se identifican y clasifican eventos de orden interno y externo.

Esto es realizado de diferentes maneras, la cual se detalla a continuación:

- El primer paso consiste en identificar las principales actividades que desarrolla la Institución y subdividir las por líneas de negocio, de acuerdo con su modelo estratégico de negocios.
- El segundo paso es determinar las posibles fallas que pudieran presentarse en procesos, personas, tecnología de información y/o los eventos externos que podrían impactar negativamente sobre los objetivos Institucionales. La identificación debe realizarse para todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes, ya sean existentes o nuevos.

Cabe notar que una buena identificación de riesgos operacionales depende del flujo de información de las diferentes áreas hacia la Unidad de Riesgo Operacional para poder identificar nuevos riesgos, convirtiéndose esta etapa en una de mejoramiento continuo.

Medición:

En esta etapa se cuantifica el nivel de exposición a los diferentes tipos de riesgos identificados, la medición efectuada considera la frecuencia e impacto que podrían ocasionar la ocurrencia de eventos adversos. Para esto se recurrirá al uso de metodologías de tipo cualitativo y cuantitativo. A continuación, detalle:

Metodología cualitativa:

La gestión cualitativa del riesgo operacional es aquella que se realiza sin necesidad de experimentar eventos, sin que el riesgo llegue a materializarse en nuestra institución. Consiste en utilizar cuestionarios que las distintas áreas de negocios y soporte deben cumplimentar, cuyo objetivo es evaluar de qué forma se está gestionando el riesgo operacional.

Los cuestionarios deben ser realizados por personas expertas en las unidades, es decir, personas que conozcan a fondo los procesos que se llevan a cabo y las incidencias que se registran.

Las conclusiones que se pueden extraer son múltiples. En primer lugar, se podrá conocer de forma global el nivel de exposición de la unidad revisada. Además, se conocerán también los factores de riesgo a los que está expuesta, y, por consiguiente, se podrán tomar medidas correctoras para mitigar el riesgo operacional sin que se hayan producido todavía eventos.

Metodología cuantitativa:



La gestión cuantitativa es aquella que está basada en la experiencia. Consiste en recoger en una base de datos, todas las pérdidas que se van produciendo en nuestra organización. El análisis de los datos registrados nos proporciona información acerca de riesgo operacional y por consiguiente podemos determinar cuáles han sido las causas de este para poder actuar sobre ellas.

Para implantar una base de datos, debemos tener claro que una pérdida de Riesgo Operacional es todo impacto negativo en la cuenta de resultados o en el patrimonio (activos) de la entidad como consecuencia de un factor de riesgo operacional. Por tanto, solo se recogerán aquellos eventos que tengan un impacto medible en la contabilidad.

Para comprender mejor el riesgo es importante que las pérdidas que se recogen se clasifiquen por líneas de negocio y clases de riesgo. La utilidad de una base de datos es doble, por un lado, podemos gestionar mejor el riesgo operacional y por otro nos proporciona la información necesaria para calcular nuestro capital en riesgo.

Mitigación:

Corresponde a las acciones realizadas, los mecanismos y/o coberturas implementadas por la Institución, para reducir al mínimo las pérdidas incurridas, como consecuencia de la materialización de los sucesos o eventos adversos. A continuación, se detallan las principales formas de mitigación del Riesgo Operacional, relacionadas al ambiente de control.

a) La gestión de recursos humanos: Los aspectos más importantes que hay que tener en cuenta en la gestión de los Recursos Humanos son los siguientes:

- 1. Formación:** es fundamental que el personal tenga el nivel de formación adecuado para la función que desempeña.
- 2. Dotación de los sistemas:** el sistema informático debe ser adecuado a los volúmenes de personas que lo tratan, si sobrecargar a la sección.
- 3. Gestión del conocimiento:** es fundamental que el conocimiento se transmita de forma adecuada mediante planes de entrenamiento y manuales.
- 4. Política retributiva:** es necesario identificar las personas claves de la institución y asegurarnos que su retribución este en consonancia con el mercado laboral, a fin de evitar pérdidas de talento.

b) La Segregación funcional: Consiste en impedir que recaigan sobre la misma persona atribuciones que de estar juntas, posibilitan la comisión de delito o de la actividad no autorizada.

c) El Control dual: Consiste en duplicar los controles, realizándolos dos veces sobre determinadas transacciones que, de resultar fallidas, tendrían un coste muy alto para la institución.



d) Los Planes de contingencia: Consiste en el desarrollo y mantenimiento de programas de acción para garantizar el funcionamiento de sistemas y procesos alternativos a los medios habitualmente utilizados para dar el soporte básico de la entidad.

e) La seguridad física: Consiste en levantar barreras físicas y procedimientos de control como medidas de protección y contramedidas ante amenazas contra los activos, recursos e información confidencial provocadas por la acción humana o accidentes naturales.

f) La seguridad lógica: El objetivo es mantener la integridad, disponibilidad, confidencialidad, control y autenticidad de la información procesada por los sistemas informáticos, así como la protección a la réplica y aislamiento de la información procesada mediante barreras y procedimientos que impiden el acceso a los datos por parte de personas no autorizadas.

Control de impacto:

Es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de disminuir la probabilidad de ocurrencia de un evento adverso. Cada área en la Institución tendrá la responsabilidad de establecer controles a los riesgos que se enfrenta, la Dirección de Control de Riesgos realizará el seguimiento de estos. Los controles principales se clasifican de la siguiente manera:

a) Controles preventivos: Actúan sobre la causa de los riesgos con el fin de disminuir su probabilidad de ocurrencia, y constituyen la primera línea de defensa contra ellos; también actúan para disminuir la acción de los agentes generadores de los riesgos.

b) Controles detectivos: Se diseñan para descubrir un evento, irregularidad o un resultado no previsto; alertan sobre la presencia de los riesgos y permiten tomar medidas inmediatas; pueden ser manuales o computarizados. Generalmente sirven para supervisar la ejecución del proceso y se usan para verificar la eficacia de los controles preventivos. Ofrecen la segunda barrera de seguridad frente a los riesgos, pueden informar y registrar la ocurrencia de los hechos no deseados, accionar alarmas, bloquear la operación de un sistema, monitorear, o alertar a los funcionarios.

c) Controles correctivos: Rectifican y/o eliminan la causa que produjo un evento no deseado. Permiten el restablecimiento de una actividad, después de ser detectado un evento no deseable, posibilitando la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia. Estos controles se establecen cuando los anteriores no operan, y permiten mejorar las deficiencias. Por lo general, actúan con los controles detectivos, implicando reprocesos.

d) Controles directivos: Motivan o estimulan un hecho deseable. Son acciones coordinadas por áreas como la Gerencia y/o Gestión Humana.



e) Controles compensatorios: Suplen la no aplicación de controles oficiales, o de alto costo.

f) No existe: Carencia total de acciones definidas, orientadas a reducir el riesgo.

Monitoreo:

Mediante la implementación de sistemas de información se realizará un monitoreo periódico de los factores de riesgo identificados, esto ayudará a detectar y corregir oportunamente deficiencias y/o incumplimientos en las políticas, procesos y procedimientos para cada uno de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la Institución.

Divulgación:

Como consecuencia de un adecuado registro de los eventos, esta etapa permite comunicar en forma oportuna a cada funcionario en todos los niveles los riesgos identificados, la evaluación de éstos, los riesgos inherentes, los controles y los propósitos para llevarlos a niveles mínimos que no afecten la operación de la Entidad.

Herramientas para la identificación y evaluación de los riesgos:

Autoevaluación:

Herramienta que permite identificar los puntos críticos en los procesos, proyectos, productos y canales, y medirlos cualitativamente basados en el impacto, la probabilidad de ocurrencia y el control, permitiendo así administrar los riesgos de manera eficiente.

Mapa de riesgos:

Se ha elaborado un mapa o matriz que permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de la entidad.

Una vez identificados los riesgos asociados a los distintos procesos, es necesario establecer una metodología para medirlos, valorarlos y priorizarlos. Para establecer dicha prioridad a cada factor de riesgo se le asigna un valor por su impacto en el área de negocio y otra por probabilidad de ocurrencia.

Matriz de probabilidad:



Nivel	Tipo de Probabilidad	Descriptivo	Rango de Probabilidad
5	Casi seguro	Ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	Más de una vez al mes
4	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	Una vez cada 1 a 6 meses
3	Posible	Es posible que ocurra bajo ciertas circunstancias	Una vez cada 6 a 12 meses
2	Improbable	Podría Ocurrir en algún momento.	Una vez cada 1 a 5 años
1	Rara	Puede ocurrir en circunstancias excepcionales	Una vez cada cinco años o más

Matriz de importancia o impacto:

Nivel	Tipo de Impacto importancia	Descriptivo	Rango de Impacto
5	Significativo	Perdidas económicas de alto impacto. Puede afectar a todos los procesos/ productos desarrollados o gestionados en el área.	$\geq 10\%$
4	Mayor	Pérdidas económicas sustanciales. Puede afectar a un número elevado de procesos/ productos desarrollados o gestionados en el área.	5% y $<10\%$
3	Moderado	Pérdidas económicas moderadas. Puede afectar a algunos procesos/ productos desarrollados o gestionados en el área.	2.5% y $<5\%$
2	Menor	Pérdidas económicas relativamente bajas. Puede afectar a un número reducido de procesos/ productos desarrollados o gestionados en el área.	1% y $<2.5\%$
1	Insignificante	Perdidas económicas bajas. Leve efecto en algún proceso o producto desarrolla/ gestionado en el área.	$<1\%$

La combinación de los valores de impacto y probabilidad de cada factor de riesgo determina su valoración en uno de los niveles de riesgo definidos en el Mapa de riesgo y que se identifican mediante colores, según como se observan en las tablas siguientes:



Nivel Perfil		Rango de Riesgo %	Consideración
Alto		21 → 25	El riesgo es inaceptable
Medio - Alto		11 → 20	El riesgo es importante
Medio		5 → 10	El riesgo es tolerable
Bajo		2 → 4	El riesgo es aceptable
Muy Bajo		<2	

Matriz probabilidad-impacto o mapa de riesgos

Luego de determinar la probabilidad y el impacto, obtenemos el mapa de calor para los riesgos asociados.

		PERFIL DEL EVENTO DE RIESGO					
PROBABILIDAD	Casi Seguro	5	Medio (5)	Medio (10)	Medio Alto (15)	Medio Alto (20)	Alto (25)
	Probable	4	Bajo (4)	Medio (8)	Medio Alto (12)	Medio Alto (16)	Medio Alto (20)
	Posible	3	Bajo (3)	Medio (6)	Medio (9)	Medio Alto (12)	Medio Alto (15)
	Improbable	2	Muy Bajo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Medio (8)	Medio (10)
	Raro	1	Muy Bajo (1)	Muy Bajo (2)	Bajo (3)	Bajo (4)	Medio (5)
		1	2	3	4	5	
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Significativo	
		IMPACTO					



Banco Agrícola
Cosechando esperanzas



El banco cuenta con Políticas y Procedimientos claramente definidos que permiten monitorear continuamente el entorno operacional externo, identificar los riesgos o situaciones que pudieran afectar el nivel de riesgo en las actividades y poder enfrentar de manera oportuna los eventos inesperados o situaciones significativas para el desarrollo de las funciones de los procesos.

6.2 Control Interno:



La función de la Gerencia de Cumplimiento es dar seguimiento oportuno del cumplimiento de las políticas, procedimientos internos y reglamentos y circulares emitidos por las entidades que nos supervisan.

Esta área fue reestructurada con el objetivo de dar cumplimiento a los requerimientos establecidos en cuanto a cumplimiento regulatorio.

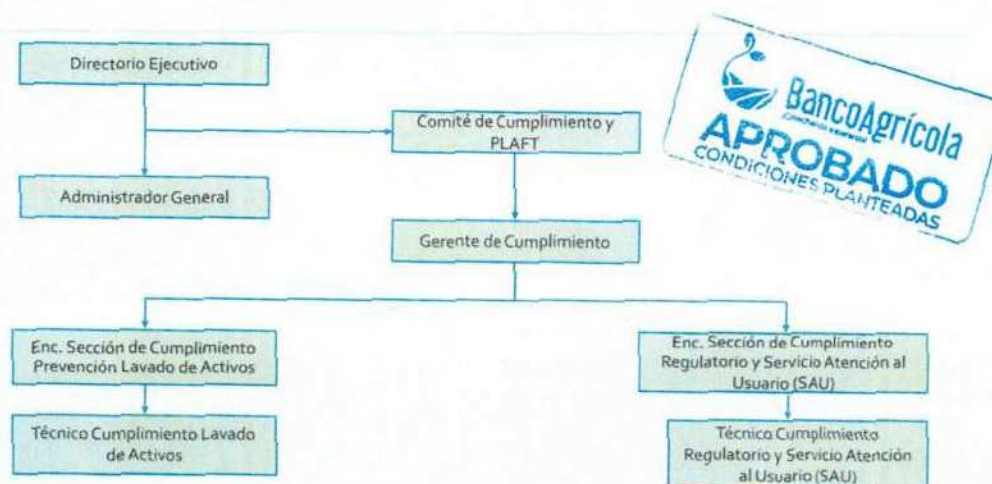
La función de cumplimiento regulatorio la detallamos a continuación, las mismas son enunciativas no limitativas:

- Identificar, evaluar y comunicar los requerimientos regulatorios aplicables a la entidad.
- Identificar de manera oportuna los requerimientos regulatorios.
- Velar por el cumplimiento de Reglamentos, circulares y normas emitidas por las entidades supervisoras.
- Velar por el cumplimiento de Políticas, Procedimientos internos establecidos por el Banco.
- Verificar el cumplimiento de los controles establecidos para los diferentes procesos ejecutados por el Banco.

Para realizar esta función la gerencia de cumplimiento regulatorio presenta la siguiente estructura:



Organigrama Gerencia de Cumplimiento



Función de auditoría interna:

La Dirección de auditoría interna, representada por su Director y según lo establecido en el mandato de auditoría interna aprobado mediante la resolución No. 00001, sesión No. 01796 de fecha 08/04/2022 y fundamentado en lo que establece el artículo 108 de la ley 6186 sobre fomento agrícola, así como en los reglamentos de la Superintendencia de Bancos realiza sus funciones de fiscalización, revisión e investigaciones de todas las actividades, operaciones y funciones de las direcciones y dependencias de la institución.

Dentro de las funciones de auditoría interna se incluyen; la evaluación de la eficacia de los controles internos clave, la evaluación permanente de que toda la información financiera generada o registrada por la entidad de intermediación financiera sea válida y confiable, así como la verificación de que la función de cumplimiento normativo sea ejercida eficazmente y presentación del informe de los auditores internos sobre el control interno.

La Dirección de Auditoría Interna verifica que la entidad mide y controla adecuadamente los riesgos operativos, de conformidad con las políticas y procedimientos establecidos por el Consejo.

A los fines propuestos se realizan las auditorías regulares y las auditorías de seguimiento, cuyo marco para el ejercicio de la práctica profesional incluye el manual de auditoría interna, el manual de control interno, las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna, el plan anual de auditoría y los manuales vigentes en la entidad relativos a las actividades que son auditadas.

Como resultado de las auditorías, se preparan los informes con los hallazgos de los riesgos identificados, los cuales son compartidos inicialmente con los responsables de las áreas auditadas, luego son presentados al señor Administrador para fines de su conocimiento y tramite de la carta de gerencia, finalmente, son conocidos por el comité de auditoría.

Al cierre del ejercicio fiscal, es decir, al 31 de diciembre de cada año, como resultado de las auditorías realizadas se prepara el "Informe ilustrativo de los auditores internos para expresar una opinión sobre la efectividad global del sistema de control interno del Banco Agrícola de la República Dominicana.

7. Apetito de Riesgo

El apetito es la cantidad de riesgo desde un punto de vista amplio, que una organización está dispuesta o desea aceptar en la persecución de valor. El Banco Agrícola comprende el apetito como el riesgo que desea tener, siempre que esté bajo control para lograr los objetivos. Los principales riesgos financieros son los siguientes:



Riesgo de crédito: Es el que surge de la probabilidad de que una entidad de intermediación financiera incurra en pérdidas, debido al incumplimiento del prestatario o de la contraparte en operaciones directas e indirectas, que conlleva el no pago, el pago parcial o el atraso en el pago de las obligaciones contractuales, bien sea dentro o fuera de balance.

Riesgo operacional: Es la posibilidad de sufrir pérdidas debido a la falta de adecuación o a fallos de los procesos internos, personas o sistemas internos, o bien a causa de acontecimientos externos. Incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y reputacional.

Riesgo de liquidez: Se define como la probabilidad de que una entidad de intermediación financiera enfrente escasez de fondos para cumplir sus obligaciones y que por ello tenga la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones desfavorables, esto es, asumiendo un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, incurriendo en pérdidas de valorización.

Control Interno: en una institución financiera es un conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos diseñados para garantizar la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de regulaciones y la protección de los activos. Su propósito es minimizar riesgos como fraudes, errores contables, incumplimiento normativo y fallos en los procesos internos.

Riesgo Tecnológico: es la posibilidad de sufrir un impacto adverso relacionado con la afectación de la confidencialidad, integridad o disponibilidad de la información o de la estructura tecnológica.

Riesgo de mercado: es la posibilidad de sufrir pérdidas debido a los movimientos adversos de precios de los bonos, títulos, divisas o índices en la cartera de negociación de la Entidad.

Riesgo de seguridad cibernética y de la información: asociado con deficiencias en los controles de acceso a los sistemas críticos del banco, eventos asociados con uso no autorizado de las informaciones que se comunican a terceros y a las fallas en los elementos utilizados para detectar y prevenir usurpación, intrusión no autorizada a través del internet y fraudes cibernéticos.

La metodología utilizada para determinar el apetito y la capacidad de riesgo es el enfoque backward-looking, junto al modelo descendente o top-down, basado en datos históricos, específicamente en las pérdidas por riesgo de los últimos tres años. En vista de que existe una correlación entre la pérdida y el riesgo, ya que la pérdida es una variable proxy o un indicativo del riesgo asumido, por ende, si la EIF ha estado perdiendo X cantidad de recursos



durante los últimos tres años por concepto de riesgos financieros, podemos asumir que este es el apetito de riesgo que tradicionalmente asume.

Los indicadores son las métricas cuyo valor proporciona una idea precisa sobre el nivel de exposición de una entidad a un determinado tipo de riesgo y su evolución. Su utilidad principal es la de apoyo en la toma de decisiones.

A través de los indicadores se podrá conocer si un riesgo excede el nivel de apetito, amenazando el logro de los objetivos, por lo tanto, ameritando un cambio de estrategia. Los riesgos que se acercan a los límites podrían requerir gestión de acciones para acelerarlos o mejorarlos, con el fin de asegurar que se mantengan en los niveles aceptados de apetito.

A continuación, el apetito de riesgo asumido por el Banco por los diferentes tipos de operaciones realizadas:

Indicadores Apetito de Riesgo Créditicio	Apetito 2025
Cobertura Cartera Vencida	≥ 100
Índice de Morosidad	$\leq 11\%$
Índice de Riesgo	$\leq 12\%$
Límites a partes vinculadas Total (directos, indirectos, presunción empleados)	$\leq 10\%$
Límite Concentración individual o Grupo NO vinculado con o Sin Garantía	$\leq 5\%$

Indicadores Riesgo de Liquidez	Apetito 2025
Liquidez Ajustada 0 - 15 días MN / ME	$\geq 80\%$
Liquidez Ajustada 0 - 30 días MN / ME	≥ 80
Liquidez Ajustada 0 - 60 días MN / ME	$\geq 70\%$
Liquidez Ajustada 0 - 90 días MN / ME	$\geq 70\%$
Fondos Disponibles / Total de Captaciones	≥ 20
Fondos Disponibles + Inversiones / Total de Captaciones	≥ 25
Concentración 20 mayores depositantes / Total de captaciones	50%
Concentración 20 mayores depositantes / Patrimonio **	30.0%

Coficiente de Solvencia	$\geq 10\%$
Var Tasa de Interés MNc	$\geq 30\%$
Var Tipo de Cambio	$\geq 3\%$



Indicadores Riesgo de Tecnológicos**Apetito
2025**

Dependencias tecnológicas	≤10%
Numero de claves acceso sin ser renovadas	≤ 6%
Cantidad de horas de caídas de los sistemas	≤ 2
Cantidad de ataques cibernéticos	0
Cantidad de ataques cibernéticos materializados no resueltos	0
Cantidad de agentes antivirus instalados	≤ 90%
Concentracion 20 mayores depositantes / Total de captaciones	50%
Concentracion 20 mayores depositantes / Patrimonio **	N/A

Indicadores Riesgo Operacional**Apetito
2025**

Perdidas RO /Patrimonio Ajustado	≥ 1%
Clientes de Alto Riesgo Vinculados en el mes	≤ 1%
Clientes PEP'S Vinculados en el mes	≤ 5%
Clientes extranjeros de países de alto riesgo	≤ 4%
Pérdidas Operativas Totales en DOP	9,465,379

8. Plan para maximizar el valor de los activos**Cartera dudosa de crédito:**

Para la recuperación de estos valores la institución se ha propuesto crear planes de pagos, según la situación individual dentro de los cuales están:

Análisis y segmentación de la cartera: El primer paso es realizar un mejor análisis exhaustivo de nuestra cartera de créditos dudosos para identificar mejores patrones de incumplimiento y eficientizar la categorización los préstamos en diferentes segmentos de riesgo. Al entender mejor los perfiles de nuestros deudores, podremos adoptar enfoques personalizados para cada grupo, lo que aumentará nuestras posibilidades de recuperación.

Estrategias de negociación y apoyo al cliente: Se implementarán estrategias de negociación proactivas. Esto incluirá acercarnos a los clientes con deudas pendientes para ofrecer soluciones viables y flexibles, como reestructuración de préstamos, periodos de gracia o ajustes en las tasas de interés.

Recuperación judicial como último recurso: Luego de no recuperar la deuda luego de un proceso de negociación, se procederá con medidas legales como último recurso.



Bienes recibidos como dación de pagos:

Evaluación de los activos: En primer lugar, la institución llevará a cabo una evaluación de los activos recibidos en dación de pago, como son las propiedades inmobiliarias. Este análisis permitirá determinar el valor real de los activos y su estado de conservación.

Estrategia de comercialización: Una vez que se hayan evaluado los activos, se implementará una estrategia de venta donde se creará un catálogo de bienes para ser publicados y con esta obtener más clientes e ingresos para la institución.

Ofertas atractivas y flexibles: Para atraer a un mayor número de compradores potenciales, la entidad bancaria ofrecerá condiciones de venta atractivas. Estas pueden incluir financiamiento con tasas competitivas, periodos de pago mediante plazos establecidos en nuestra política de crédito basada en riesgo.

9. Rentabilidad del negocio

Durante el periodo 2025-2028, la rentabilidad del Banco Agrícola se proyecta al alza, respaldada por los principales indicadores financieros que evidencian una tendencia favorable en la generación de utilidades y la eficiencia operativa institucional.

El Margen de Utilidad Neta se incrementó desde un 5.40 % en 2025 hasta un 6.63 % en 2028, reflejando una mejora progresiva en el control de costos; el ROE pasó de 1.17 % a 1.63 %, indicando un mayor aprovechamiento del capital propio para generar utilidades; y el ROA aumentó de 0.51 % a 0.69 %, evidenciando una optimización en la capacidad de los activos para producir beneficios.

Estos resultados reflejan un desempeño financiero sostenido y saludable, respaldando las decisiones estratégicas institucionales en base al siguiente análisis de indicadores financieros de rentabilidad:

Margen de Utilidad Neta (%)

Fórmula:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = (\text{Resultado del Ejercicio} / \text{Ingresos}) \times 100$$

Año	Resultado del Ejercicio (RD\$)	Ingresos (RD\$)	Margen de Utilidad Neta (%)
2025	228,388,193.29	4,226,445,537.45	5.40%
2026	244,566,379.60	4,427,817,068.08	5.52%
2027	266,372,387.67	4,646,313,830.67	5.73%
2028	328,353,274.85	4,952,550,896.43	6.63%



Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)

Fórmula:

$$\text{ROE} = (\text{Resultado del Ejercicio} / \text{Patrimonio Total}) \times 100$$

Patrimonio Total = Capital Pagado + Capital Adicional Pagado + Reservas Patrimoniales + Resultados Acumulados

Año	Resultado del Ejercicio (RD\$)	Patrimonio Total (RD\$)	ROE (%)
2025	228,388,193.29	19,527,568,309.34	1.17%
2026	244,566,379.60	19,700,944,141.30	1.24%
2027	266,372,387.67	19,594,426,668.55	1.36%
2028	328,353,274.85	20,111,637,092.03	1.63%

Rendimiento sobre los Activos (ROA)

Fórmula:

ROA = (Resultado del Ejercicio / Activos Totales) × 100

Año	Resultado del Ejercicio (RD\$)	Activos Totales (RD\$)	ROA (%)
2025	228,388,193.29	44,663,512,973	0.51%
2026	244,566,379.60	46,674,207,657	0.52%
2027	266,372,387.67	47,010,128,988	0.57%
2028	328,353,274.85	47,300,302,820	0.69%

10. Adecuación de capital

El Banco Agrícola de la Republica Dominicana es una entidad jurídica con capital propio, el cual está compuesto de la siguiente manera:

Patrimonio Neto

Descripción	2025 DOP\$	2026 DOP\$	2027 DOP\$	2028 DOP\$
Capital pagado	7,531,578,741	7,531,578,741.09	7,531,578,741.09	7,531,578,741.09
Capital adicional	10,175,050,741.06	10,175,050,741.06	10,175,050,741.06	10,675,050,741.06
Reservas voluntarias no distribuibles	317,808,299.19	317,808,299.19	317,808,299.19	317,808,299.19
Resultados de ejercicios anteriores	1,503,130,528.00	1,976,085,101.05	2,242,457,488.72	2,570,810,763.57



Total de patrimonio técnico	19,755,956,502.63	\$20,000,522,882.39	20,266,895,270.06	21,095,248,544.91
-----------------------------	-------------------	---------------------	-------------------	-------------------

a) Determinación del coeficiente de solvencia.

Para la determinación del coeficiente de solvencia se procedió a calcular los activos y contingentes ponderados por riesgos, según la plantilla AC Escenario Base 11.

En el caso del Riesgo de Mercado, actualmente no pudimos obtener los datos en vista de que nuestra entidad se encuentra en un proceso de actualización de Core Bancario, a fin de poder generar el indicador de VAR en Riesgo de Mercado. No obstante, se estima que nuestro capital es suficiente para cubrir los riesgos que afectan nuestra entidad.

Descripción	2025 DOP\$	2026 DOP\$	2027 DOP\$	2028 DOP\$
Patrimonio Técnico (PTA)	19,755,956,502.79	19,594,426,371.95	19,610,604,558.27	19.609.380.604,12
Activos y contingentes ponderados por riesgos	4,580,832,477.26	4,468,368,524.26	3,969,522,902.68	3,529,483,811.20
Riesgo de Mercado	No calculable			
Coeficiente de solvencia (CS)	431%	439%	494%	570%

11. Liquidez

Considerando la liquidez como la capacidad de la entidad para cumplir con obligaciones inmediatas, el banco ha mantenido de forma sostenida en el tiempo una razón de liquidez ajustada superior al 105% para los plazos de 0-15 días, 0-30 días, 0-60 días y 0-90 días, con variabilidad.



Desde el año 2023 hasta 2024, la entidad recibió fondos del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) por un monto de RD\$ 2,713.1 millones. Estos recursos fueron destinados como capital para fortalecer el financiamiento del sector agropecuario, con un enfoque tecnológico y sostenible en la República Dominicana.

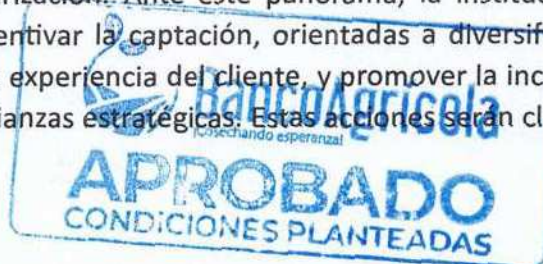
Como parte de los compromisos financieros vigentes, la entidad enfrenta vencimientos de financiamientos contratados con el Banco de Reservas (Banreservas), los cuales representan un factor relevante en la planificación de la liquidez a corto y mediano plazo.

Estos vencimientos requieren una provisión anticipada de fondos, ya sea a través de renovación, refinanciamiento o cancelación total, por lo que su gestión debe ser incorporada dentro del flujo de caja proyectado y las estrategias de cobertura. Como parte de los compromisos financieros vigentes, la entidad enfrenta el vencimiento de una línea de crédito contratada con el Banco de Reservas (Banreservas) por un monto de RD\$ 1,500 millones, programado para el mes de junio del presente año. Este vencimiento constituye un factor crítico dentro del análisis de liquidez, dado su impacto potencial en la disponibilidad inmediata de recursos.

La necesidad de atender esta obligación podría generar una presión significativa sobre el flujo de caja operativo, especialmente si coincide con otros compromisos financieros o con un entorno económico restrictivo. En este contexto, resulta prioritario:

- Evaluar opciones de renovación o reestructuración de la línea de crédito con Banreservas en condiciones que se alineen con la capacidad de pago y los objetivos financieros de la entidad.
- Asegurar disponibilidad de fondos suficientes en el corto plazo, mediante una adecuada planificación de liquidez y uso eficiente de los excedentes actuales.
- Considerar la utilización de instrumentos de inversión fácilmente liquidables para hacer frente al vencimiento sin comprometer otras operaciones clave.

En cuanto a los depósitos, tanto de ahorro como en certificados, la institución ha registrado una disminución progresiva en los últimos años. Esta contracción en los niveles de captación se ha visto influida principalmente por las medidas de ajuste económico implementadas por el Banco Central, como el incremento en las tasas de referencia y otras acciones de política monetaria restrictiva, que han afectado la disponibilidad de liquidez en el sistema financiero. Sin embargo, se proyecta que, a medida que estas políticas comiencen a flexibilizarse, se fortalezca gradualmente la tendencia de crecimiento en los depósitos, impulsada por una mejora en la confianza del público, la recuperación de la actividad económica y una mayor bancarización. Ante este panorama, la institución ha definido estrategias específicas para incentivar la captación, orientadas a diversificar la oferta de productos de ahorro, mejorar la experiencia del cliente, y promover la inclusión financiera a través de canales digitales y alianzas estratégicas. Estas acciones serán clave para revertir



la tendencia de disminución, ampliar la base de depositantes y reforzar la liquidez estructural del banco.

En el ámbito de las inversiones, el banco estima mantener una porción significativa de su portafolio en títulos valores respaldados, que sirven como garantía del proyecto de San Juan. Adicionalmente, con el objetivo de optimizar el rendimiento de los excedentes de liquidez, la entidad ha adoptado una estrategia de diversificación, que incluye:

- Colocaciones en operaciones de Overnight 4.25%
- Inversiones en certificados financieros con instituciones locales 9.50%
- Aportes en cuentas de fondos de inversión 10.20%
- Apertura de cuentas remuneradas, que permiten generar retornos adicionales sin comprometer la disponibilidad de liquidez al 9%

No obstante, si bien los indicadores de liquidez se mantienen en niveles sólidos, es importante destacar la necesidad de fortalecer la gestión de cobros. Una recuperación efectiva y oportuna de los créditos es clave para asegurar un flujo de caja operativo estable, reducir los riesgos de iliquidez estructural y garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo. Adicionalmente, es fundamental fortalecer la gestión de cobros, orientada al saneamiento de la cartera de crédito y a la reducción de los niveles de morosidad. Estas acciones son esenciales para mejorar el flujo de caja operativo, disminuir riesgos crediticios, y asegurar una base financiera más robusta y sostenible en el tiempo. El control riguroso de la calidad de los activos y la implementación de mecanismos efectivos de recuperación contribuirán significativamente al equilibrio entre liquidez, rentabilidad y riesgo.

Cabe destacar que, si bien la entidad mantiene indicadores de liquidez adecuados, es necesario prestar atención a una posible mala gestión en los procesos de cobros, lo que podría generar ineficiencias en el flujo de caja operativo. Una recuperación efectiva y oportuna de los créditos es clave para sostener la solidez financiera y asegurar una liquidez estructural saludable en el largo plazo.

Otros factores que podrían afectar la liquidez de forma inmediata

A pesar de la posición de liquidez actual, existen factores que podrían representar riesgos inmediatos si no son gestionados oportunamente:

- Aumento en la morosidad crediticia, que limitaría el ingreso de flujos por recuperación de préstamos.
- Eventos macroeconómicos externos, como shocks internacionales o desastres naturales, que puedan afectar tanto los ingresos como el comportamiento de los clientes.



- Dependencia significativa de financiamiento externo, como los fondos provenientes del BCIE, que podrían verse interrumpidos o sujetos a condiciones más exigentes.
- Eventos macroeconómicos externos, como shocks internacionales, crisis financieras globales, conflictos geopolíticos o desastres naturales, que pueden impactar negativamente los ingresos del banco, provocar cambios en el comportamiento de los clientes (como mayor propensión al retiro de fondos o menor capacidad de pago) y generar volatilidad en los mercados financieros.

La gestión proactiva de estos riesgos, junto con la implementación de planes de contingencia y políticas conservadoras de liquidez, resulta clave para asegurar la estabilidad financiera de la institución ante escenarios adversos. La identificación temprana y monitoreo continuo de estos factores es clave para activar planes de contingencia y preservar la estabilidad financiera de la institución.

12. Estructura de activos y pasivos

La institución posee una cartera de activos está considerada de corto y mediano plazo, ya que el 42% de esta posee un vencimiento no máximo a un (1) año, y un 46% con un (1) vencimiento mayor a un (1) año, pero inferior a cinco (5) años, siendo el 12% los vencimientos mayores a cinco (5) años. En cuanto, a los pasivos, los financiamientos poseen una estructura de vencimiento al mediano plazo (2-3 años) con pagos en varias cuotas. Los depósitos de ahorros y certificados financieros poseen una baja volatilidad, lo que disminuye la liquidez necesaria para solventarlos.



ANEXOS



ANEXOS PLAN ESTRATEGICO
INSTITUCIONAL PROYECCIÓN
FINANCIERA



PLAN ESTRATÉGICO

ENTIDAD FINANCIERA

FECHA: 2024

Inputs Claves:

Punto de Partida

Estado Situación Financ. 1

Estado de Resultados 2

Supuestos Claves

Macro y Específicos 3

Escenario Base 3a

Esc. Adverso o Estresado 3b

Proyecciones:

Estado Situación Financiera

TOTAL 4

Moneda Local 4.a.

Moneda Extranjera 4.b.

Esc. Adverso o Estresado 5

Estado de Resultados

TOTAL 6

Moneda Local 6.a.

Moneda Extranjera 6.b.

Esc. Adverso o Estresado 7

Regulatorios:

Adecuación de Capital

Punto de Partida 10

Escenario Base 11

Esc. Adverso o Estresado 12

Calidad Cartera de Créditos

TOTAL 13

Moneda Local 13.a.

Moneda Extranjera 13.b.

Esc. Adverso o Estresado 14

Analíticos:

Flujo de Fondos

TOTAL 18

Moneda Local 18.a.

Moneda Extranjera 18.b.

Vencimiento de Activos y Pasivos

TOTAL 19

Moneda Local 19.a.

Moneda Extranjera 19.b.

Calidad Cartera de Inversiones

TOTAL 15

Moneda Local 15.a.

Moneda Extranjera 15.b.

Esc. Adverso o Estresado 16

Otros Límites Regulatorios

17

Intereses: Tasas y Montos

Moneda Local 8

Moneda Extranjera 9

Líneas de Negocios

TOTAL 20

Moneda Local 20.a.

Moneda Extranjera 20.b.

Actividades Significativas

TOTAL 21

Moneda Local 21.a.

Moneda Extranjera 21.b.



BANCO AGRÍCOLA DE LA REPÚBLICA DOMINICANA			1	PUNTO PARTIDA: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
Expresado en Miles				Moneda: USD			
FECHA: 2024				Moneda: DOP			
TOTAL				Moneda: USD			
Exp: DOP				Bruto	Provisiones	Neto	Tasa de cambio
				Bruto	Provisiones	Neto	
ACTIVOS							
A.1	Efectivo en caja	95,196,102	95,196,102	95,196,102		95,196,102	0
A.2	Efectivo en Banco Central	2,675,244,368	2,675,244,368	2,675,244,368		2,675,244,368	0
A.3	Efectivo en bancos del país	539,926,996	539,926,996	539,926,996		539,926,996	0
A.4	Efectivo en bancos del exterior	0	0	0		0	0
A.5	Equivalentes de efectivo	0	0	0		0	0
A.6	Rendimientos por Cobrar	0	0	0		0	0
A.7	Fondos interbancarios	0	0	0		0	0
B.1	Inversiones a negociar						0
B.2	Inversiones disponibles para la venta	7,197,400	7,197,400	7,197,400		7,197,400	0
B.3	Inversiones mantenidas hasta su vencimiento	732,023,356	732,023,356	732,023,356		732,023,356	0
B.4	Provisiones para inversiones						0
C.1	Derivados y contratos de compraventa al contado	0	0	0		0	0
C.2	Créditos por préstamo de valores	0	0	0		0	0
D.1	Creditos Categoría A	23,228,089,351	20,282,982,462	20,282,982,462		20,282,982,462	0
D.2	Creditos Categoría B	7,565,844,295	9,867,073,934	9,867,073,934		9,867,073,934	0
D.3	Creditos Categoría C	1,079,331,987	1,513,013,864	1,513,013,864		1,513,013,864	0
D.4	Creditos Categoría D1: Vigente	744,839,508	1,505,383,678	1,505,383,678		1,505,383,678	0
D.5	Creditos Categoría D1: En mora (31 a 90 días, reestruc, cobr.)	153,702,908	202,124,063	202,124,063		202,124,063	0
D.6	Creditos Categoría D1: Vencido (>90 días, reestruc, cobr.)	804,380,847	286,500,848	286,500,848		286,500,848	0
D.7	Creditos Categoría D2: Vigente	124,300,684	69,353,095	69,353,095		69,353,095	0
D.8	Creditos Categoría D2: En mora (31 a 90 días, reestruc, cobr.)	52,891,453	5,648,166	5,648,166		5,648,166	0
D.9	Creditos Categoría D2: Vencido (>90 días, reestruc, cobr.)	676,067,251	193,267,471	193,267,471		193,267,471	0
D.10	Creditos Categoría E: Vigente	97,898,168	244,394,551	244,394,551		244,394,551	0
D.11	Creditos Categoría E: En mora (31 a 90 días, reestruc, cobr.)	50,453,518	48,571,770	48,571,770		48,571,770	0
D.12	Creditos Categoría E: Vencido (>90 días, reestruc, cobr.)	4,527,700,126	1,694,137,995	1,694,137,995		1,694,137,995	0
D.13	Rendimientos por cobrar	2,628,071,197	2,628,071,197	2,628,071,197		2,628,071,197	0
D.14	Provisiones para créditos	(4,369,678,978)			(4,369,678,978)	(4,369,678,978)	0
E.1	Deudores por aceptaciones	0	0	0		0	0
E.2	Derechos en fideicomiso	0	0	0		0	0
E.3	Cuentas por cobrar	75,177,315	75,177,315	75,177,315		75,177,315	0
E.4	Bienes recibidos en recuperación de créditos neto	231,131,017	231,131,017	231,131,017		231,131,017	0
E.5	Participaciones en otras sociedades	0	0	0		0	0
E.6	Propiedad, muebles y equipos - neto	1,370,608,128	1,370,608,128	1,370,608,128		1,370,608,128	0
E.7	Cargos diferidos	31,513,171	31,513,171	31,513,171		31,513,171	0
E.8	Activos Intangibles	0	0	0		0	0
E.9	Activos diversos	121,965,822	121,965,822	121,965,822		121,965,822	0
TOTAL ACTIVOS				44,420,506,769	(4,369,678,978)	40,050,827,791	0



BANCO AGRÍCOLA DE LA REPÚBLICA DOMINICANA		1	PUNTO PARTIDA: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
Expresado en Miles							
FECHA: 2024		TOTAL	Moneda: DOP		Moneda: USD		
		Exp: DOP	Bruto	Provisiones	Bruto	Provisiones	Neto
					Tasa de cambio		
PASIVOS							
P.1	Depósitos a la vista	0					0
P.2	Depósitos de ahorro	10,262,844,441	10,262,844,441				0
P.3	Depósitos a plazo	502,571	502,571				0
P.4	Intereses por pagar	129,414,324	129,414,324				0
P.5	Fondos interbancarios	0					0
P.6	Depósitos de entidades del país	0					0
P.7	Depósitos de entidades del exterior	0					0
P.8	Intereses por pagar	0					0
P.9	Valores en circulación	3,126,876,246	3,126,876,246				0
Q.1	Derivados y contratos de compraventa al contado	0					0
Q.2	Obligaciones por préstamo de valores	0					0
R.1	Financiamiento del Banco Cetral	421,666,397	421,666,397				0
R.2	Financiamiento de entidades financieras del país	3,790,000,000	3,790,000,000				0
R.3	Financiamiento de entidades financieras del exterior	0					0
R.4	Otros financiamientos	0					0
R.5	Intereses por pagar	27,365,581	27,365,581				0
S.1	Aceptaciones en circulación	0					0
S.2	Otros pasivos	5,957,638,122	5,957,638,122				0
S.3	Obligaciones asimilables de capital	0					0
TOTAL PASIVOS		23,716,307,682	23,716,307,682	0	0	0	0
X PATRIMONIO							
X.1	Capital pagado	7,531,578,741	7,531,578,741				0
X.2	Capital adicional pagado	10,175,050,741	10,175,050,741				0
X.3	Reservas patrimoniales	135,073,146	135,073,146				0
X.4	Superávit por revaluación	182,735,153					0
X.5	Ganancia (Pérdida) no realizada en inversiones	0					0
X.6	Resultados acumulados de ejercicios anteriores	1,259,201,227	1,259,201,227				0
X.7	Resultado del ejercicio	243,929,301	243,929,301				0
TOTAL PATRIMONIO		19,527,568,309	19,344,833,156	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		43,243,875,991	43,061,140,838	0	0	0	0



ENTIDAD FINANCIERA		2	PUNTO PARTIDA: ESTADO DE RESULTADOS		
Expresado en Miles					
FECHA: 2024			TOTAL Exp: DOP	Moneda: DOP	Moneda: USD Tasa de cambio
Ingresos Financieros			3,232,510,662		
Gastos Financieros			(590,734,766)	3,232,510,662	
Resultado neto de activos financieros a valor razonable				(590,734,766)	
MARGEN FINANCIERO BRUTO			2,641,775,896	2,641,775,896	0
Provisiones para cartera de créditos					
Provisiones para inversiones			(232,735,153)	(232,735,153)	
MARGEN FINANCIERO NETO			2,409,040,743	2,409,040,743	0
Ingresos (Gastos) por diferencias de cambio					
Otros ingresos operacionales			578,727,282	578,727,282	
Otros gastos operacionales			(65,603,387)	(65,603,387)	
RESULTADO NETO OPERACIONAL			2,922,164,638	2,922,164,638	0
Gastos operativos					
Sueldos y compensaciones al personal			(1,970,890,231)	(1,970,890,231)	
Servicios de terceros			(36,300,852)	(36,300,852)	
Depreciaciones y amortizaciones			(276,551,865)	(276,551,865)	
Otras provisiones			(501,160,019)	(501,160,019)	
Otros gastos			(246,548,512)	(246,548,512)	
Subtotal			(3,031,451,479)	(3,031,451,479)	0
RESULTADO OPERACIONAL NETO			(109,286,841)	(109,286,841)	
Otros ingresos (gastos)			353,216,142	353,216,142	
Ganancias (Pérdidas) por participaciones en otras sociedades					
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS			243,929,301	243,929,301	
Impuesto sobre la renta					0
RESULTADO DEL EJERCICIO			243,929,301	243,929,301	0



ENTIDAD FINANCIERA		3	SUPUESTOS CLAVES - RESUMEN				
				Escenario Base:			Escenario Adverso o de Estres:
		2024	2025	2026	2027	2028	2025 2026 2027 2028
Supuestos Macroeconómicos:							
Crecimiento real del PIB		5.0 %	4.8 %	4.9 %	5.0 %	5.1 %	
	Inflación	3.3 %	4.0 %	3.9 %	3.7 %	3.5 %	
Tasa de cambio:							
Fin del período		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Promedio del período		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Mercado Bancario:							
Crecimiento: Créditos		13.4 %	14.0 %	13.5 %	13.0 %	12.5 %	
Crecimiento: Depósitos		11.5 %	10.5 %	10.0 %	9.5 %	9.0 %	
Supuestos Específicos de la entidad:							
(Detallar)							
Crecimiento de la cartera crédito	(2.0)%	1.3 %	2.0 %	1.7 %	1.7 %	1.7 %	
Crecimiento de los depósitos	1.1 %	4.3 %	8.0 %	5.0 %	5.0 %	5.0 %	
Comportamiento del efectivo.	33.8 %	(8.7)%	3.7 %	4.8 %	3.2 %	3.2 %	
Inversión en activos fijos.	5.9 %	38.0 %	1.5 %	5.0 %	1.2 %	1.2 %	
Requerimiento de financiamientos.	(16.7)%	(27.0)%	15.5 %	19.1 %	(4.0)%	(4.0)%	
Proyecciones de ingresos y gastos.	(44.0)%	(6.4)%	7.1 %	8.9 %	23.3 %	23.3 %	



ENTIDAD FINANCIERA		3.a. SUPUESTOS CLAVES - Escenario Base														
Expresado en Miles		2024	2025										2026	2027	2028	
			+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	+8	+9	+10	+11	+12	12 Meses	12 Meses
Supuestos macroeconómicos																
Crecimiento real del PIB	(% anualizado)	5.0 %													4.9 %	5.1 %
	(% anualizado)	3.3 %													3.9 %	3.6 %
<u>Tasa de cambio</u>																
Fin del periodo	(DOP/USD)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Promedio del periodo	(DOP/USD)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<u>Mercado bancario</u>																
Crecimiento: Créditos	(% anualizado)	13.4 %													13.5 %	12.5 %
Crecimiento: Depósitos	(% anualizado)	11.5 %													10.0 %	9.0 %
Supuestos Específicos de la entidad:																
Crecimiento: Cartera de Crédito		-2.0%	0.52%	-0.91%	-0.96%	0.46%	0.32%	1.14%	0.57%	0.14%	-0.16%	0.20%	0.41%	1.29%	2.0%	1.7%
Crecimiento: Depósitos		1.1%	-0.12%	-1.05%	0.25%	0.59%	0.59%	0.59%	0.57%	0.56%	0.56%	0.57%	0.55%	0.57%	8.0%	5.0%
Comportamiento del efectivo.		34%	-9.0%	-6.2%	5.1%	-16.3%	45.2%	-9.0%	-5.8%	-1.8%	23.3%	-2.0%	-4.6%	-13.7%	3.7%	4.8%
Inversión en activos fijos.		-17%	-0.4%	-0.6%	-0.6%	2.6%	3.5%	2.5%	3.5%	4.0%	4.0%	5.0%	5.0%	4.4%	1.5%	5.0%
Requerimiento de financiamientos.		-17%													15.5%	19.1%
Proyecciones de ingresos y gastos.		-44%	6.7%	15.4%	13.5%	16.5%	14.2%	18.4%	17.0%	15.4%	16.8%	18.1%	18.6%	-70.7%	7.1%	8.9%



ENTIDAD FINANCIERA		3.b. SUPUESTOS CLAVES - Escenario Adverso o Estresado																		
Expresado en Miles		2024	2025												2026			2028		
			+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	+8	+9	+10	+11	+12	12 Meses	12 Meses	12 Meses			
Supuestos macroeconómicos																				
Crecimiento real del PIB (% anualizado)	5.0%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	3.9%	4.0%	4.1%
	3.3%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	3.1%	3.0%	2.9%
Tasa de cambio																				
Fin del período	(DOP/USD)																			
Promedio del período	(DOP/USD)																			
Mercado bancario																				
Crecimiento: Créditos	(% anualizado)																			
Crecimiento: Depósitos	(% anualizado)																			
Supuestos Específicos de la entidad:																				
Crecimiento: Cartera de Crédito		-1.57%	0.42%	-0.73%	0.37%	0.26%	0.92%	0.46%	0.11%	-0.13%	0.16%	0.33%	1.03%	1.57%	1.35%	1.37%				
Crecimiento: Depósitos		0.86%	-0.09%	-0.84%	0.20%	0.47%	0.47%	0.45%	0.45%	0.45%	0.45%	0.44%	0.45%	6.40%	4.00%	4.00%				
Comportamiento del efectivo.		27.03%	-7.18%	-4.97%	4.10%	-13.03%	36.16%	-7.19%	-4.66%	-1.40%	18.65%	-1.62%	-3.70%	-10.97%	2.95%	3.85%	2.52%			
Inversiones en valores.		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%			
Inversión en activos fijos.		-13.40%	-0.30%	-0.49%	-0.49%	2.08%	2.80%	2.00%	2.80%	3.20%	3.20%	4.00%	4.00%	3.50%	1.20%	4.00%	0.96%			
Requerimiento de financiamientos.		-13.40%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	12.39%	15.27%	-3.24%			
Proyecciones de ingresos y gastos.		-35.19%	5.37%	12.30%	10.83%	13.20%	11.39%	14.75%	13.59%	12.34%	13.42%	14.49%	14.90%	-56.58%	5.67%	7.13%	18.61%			

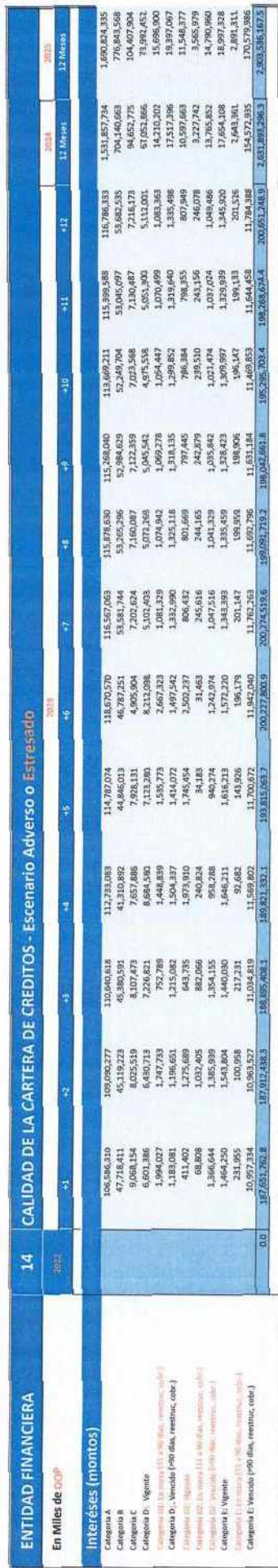


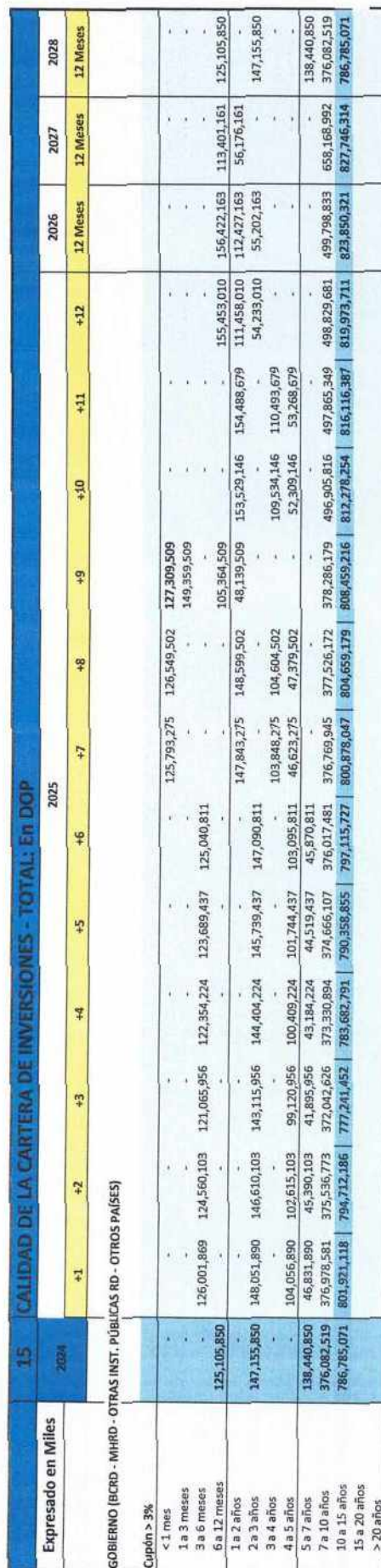
ENTIDAD FINANCIERA		6 ESTADO DE RESULTADOS - TOTAL (En DOP)														
Expresado en Miles		+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	+8	+9	+10	+11	+12	+13	+14	
Ingresos financieros	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536
Gastos financieros	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536
Resultado neto de actividades financieras y no financieras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MARGEN FINANCIERO BRUTO	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536
Provisiones para pérdidas de créditos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisiones para inversiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MARGEN FINANCIERO NETO	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536
Ingresos (gastos) por diferencias de cambio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros gastos operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADO NETO OPERACIONAL	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536
Gastos operacionales	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536
Sueldos y compensaciones al personal	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536
Servicios de terceros	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536
Depreciaciones y amortizaciones	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536
Otros gastos operacionales	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536
RESULTADO OPERACIONAL (E10)	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536
Otros ingresos (gastos)	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536
Impuestos sobre la renta	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536
RESULTADO DEL EJERCICIO	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536	3,330,839,536



ENTIDAD FINANCIERA	7	ESTADO DE RESULTADOS - Escenario Adverso o Estresado en DOP																		
		Expresado en Miles																		
		2023	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	+8	+9	+10	+11	+12	2028	12 Meses	2027	12 Meses	2026	12 Meses
Ingresos Financieros	3,323,516,620.0	397,924,516.8	382,144,768.8	583,287,441.6	816,340,430.7	1,055,265,757.2	1,299,575,004.5	1,531,467,488.4	1,764,383,616.5	1,988,197,754.1	2,208,765,493.1	2,424,308,760.8	2,650,780,793.2	2,781,330,332.9	2,822,496,449.5	2,822,496,449.5	2,822,496,449.5	2,822,496,449.5	2,822,496,449.5	2,822,496,449.5
Gastos Financieros	(1,075,107,654.0)	(84,501,518.4)	(163,194,374.0)	(247,325,147.2)	(331,458,148.6)	(416,593,495.3)	(502,897,482.3)	(590,432,278.6)	(678,621,345.3)	(768,132,778.4)	(858,465,201.7)	(949,443,367.9)	(1,040,780,793.2)	(1,095,393,038.7)	(1,100,780,793.2)	(1,100,780,793.2)	(1,100,780,793.2)	(1,100,780,793.2)	(1,100,780,793.2)	(1,100,780,793.2)
MARGEN FINANCIERO BRUTO	2,248,409,008.0	313,423,000.0	219,053,087.6	335,962,294.4	484,882,282.1	638,672,261.9	796,677,522.2	941,035,209.8	1,085,762,271.2	1,220,064,975.7	1,350,300,291.4	1,475,865,392.9	1,610,000,000.0	1,685,937,304.2	1,721,715,656.3	1,721,715,656.3	1,721,715,656.3	1,721,715,656.3	1,721,715,656.3	1,721,715,656.3
Provisiones para cartera de créditos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Provisiones para inversiones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
MARGEN FINANCIERO NETO	2,248,409,008.0	313,423,000.0	219,053,087.6	335,962,294.4	484,882,282.1	638,672,261.9	796,677,522.2	941,035,209.8	1,085,762,271.2	1,220,064,975.7	1,350,300,291.4	1,475,865,392.9	1,610,000,000.0	1,685,937,304.2	1,721,715,656.3	1,721,715,656.3	1,721,715,656.3	1,721,715,656.3	1,721,715,656.3	1,721,715,656.3
Ingresos (Gastos) por diferencias de cambio	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros ingresos operacionales	518,171,242.0	37,262,748.8	76,856,403.2	113,124,872.2	147,364,774.2	183,510,977.2	220,068,610.0	257,851,492.2	295,144,665.2	332,055,123.8	368,703,811.1	405,276,466.3	443,114,383.0	463,054,530.2	483,891,984.1	483,891,984.1	483,891,984.1	483,891,984.1	483,891,984.1	483,891,984.1
Otros gastos operacionales	(30,461,435.0)	(13,401,210.0)	(26,802,420.0)	(40,203,630.0)	(53,604,840.0)	(67,006,050.0)	(80,407,260.0)	(93,808,470.0)	(107,209,680.0)	(120,610,890.0)	(134,012,100.0)	(147,413,310.0)	(160,814,520.0)	(174,215,730.0)	(187,616,940.0)	(187,616,940.0)	(187,616,940.0)	(187,616,940.0)	(187,616,940.0)	(187,616,940.0)
RESULTADO NETO OPERACIONAL	785,381,747.0	33,864,797.6	71,527,856.0	106,444,109.6	135,835,114.6	167,144,283.9	199,402,191.7	231,023,083.8	264,038,066.3	295,093,582.6	327,862,132.1	359,332,607.5	384,005,877.1	403,743,607.2	423,485,044.1	423,485,044.1	423,485,044.1	423,485,044.1	423,485,044.1	423,485,044.1
Gastos corrientes	(171,403,093.0)	(139,484,305.0)	(189,484,305.0)	(239,484,305.0)	(289,484,305.0)	(339,484,305.0)	(389,484,305.0)	(439,484,305.0)	(489,484,305.0)	(539,484,305.0)	(589,484,305.0)	(639,484,305.0)	(689,484,305.0)	(739,484,305.0)	(789,484,305.0)	(789,484,305.0)	(789,484,305.0)	(789,484,305.0)	(789,484,305.0)	(789,484,305.0)
Sueldos y compensaciones al personal	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)
Servicios de telecomunicaciones	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)
Depreciaciones y amortizaciones	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)
Otros gastos	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)	(1,606,000.0)
RESULTADO OPERACIONAL NETO	613,978,654.0	20,418,492.6	42,643,552.6	64,868,612.6	87,093,672.6	109,318,732.6	131,543,792.6	153,768,852.6	175,993,912.6	198,218,972.6	220,444,032.6	242,669,092.6	264,894,152.6	287,119,212.6	309,344,272.6	309,344,272.6	309,344,272.6	309,344,272.6	309,344,272.6	309,344,272.6
Otros ingresos (gastos)	553,216,143.0	18,503,299.2	38,760,596.0	59,017,892.8	79,275,189.6	99,530,486.4	119,785,783.2	139,541,080.0	159,296,376.8	179,051,673.6	198,806,970.4	218,562,267.2	238,317,564.0	258,072,860.8	277,828,157.6	277,828,157.6	277,828,157.6	277,828,157.6	277,828,157.6	277,828,157.6
Gastos (Ingresos) por participaciones en otras sociedades	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1,167,174,797.0	38,921,791.8	81,404,148.6	123,886,505.4	166,368,862.2	208,851,219.0	251,333,575.8	293,816,932.6	336,300,289.4	378,783,646.2	421,267,003.1	463,750,359.9	506,233,716.7	548,717,073.5	591,200,430.3	591,200,430.3	591,200,430.3	591,200,430.3	591,200,430.3	591,200,430.3
Impuesto sobre la renta	(1,167,174,797.0)	(38,921,791.8)	(81,404,148.6)	(123,886,505.4)	(166,368,862.2)	(208,851,219.0)	(251,333,575.8)	(293,816,932.6)	(336,300,289.4)	(378,783,646.2)	(421,267,003.1)	(463,750,359.9)	(506,233,716.7)	(548,717,073.5)	(591,200,430.3)	(591,200,430.3)	(591,200,430.3)	(591,200,430.3)	(591,200,430.3)	(591,200,430.3)
RESULTADO DEL EJERCICIO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0









ENTIDAD FINANCIERA										17 OTROS LÍMITES REGULATORIOS													
Expresado en Miles																							
										2023													
										+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	+8	+9	+10	+11	+12	2024	2025
CRÉDITOS INDIVIDUALES:																							
Sin garantía																							
Referencia																							
Montos																							
Límite																							
Exceso																							
Con garantía real																							
Referencia																							
Montos																							
Límite																							
Exceso																							
Con garantía del Estado Dominicano y Fideicomisos Públicos																							
Referencia																							
Montos																							
Límite																							
Exceso																							
VINCULADOS																							
Referencia																							
Montos																							
Límite																							
Exceso																							
VINCULADOS (empleados)																							
Referencia																							
Montos																							
Límite																							
Exceso																							



INVERSIONES:			
<i>Entidades Financieras en el Exterior</i>			
Referencia			
Montos			
Límite			
Exceso			
<i>Entidades de apoyo y Servicios conexos</i>			
Referencia			
Montos			
Límite			
Exceso			
<i>Empresas no financieras</i>			
Referencia			
Montos			
Límite			
Exceso			
ACTIVOS FIJOS			
Referencia			
Montos			
Límite			
Exceso			
Comentarios:			

ENTIDAD FINANCIERA		FLUJO DE FONDOS - TOTAL: En DOP											
Expresado en Miles													
		30/06/2023	30/06/2022	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2019	30/06/2018	30/06/2017	30/06/2016	30/06/2015	30/06/2014	30/06/2013	30/06/2012
(A) CASILOW CORP. S.A.	Resultado del ejercicio	1,384,511,323.5	1,098,483,049.0	1,735,625,786.1	1,770,844,769.8	1,809,150,885.6	1,850,506,015.0	1,893,048,852.3	1,791,518,721.4	1,976,085,103.1	2,242,457,488.7	2,570,810,768.6	2,570,810,768.6
	Activos	7,040,273.2	7,056,472.4	7,067,426.9	7,051,362.1	7,043,609.5	7,038,268.1	7,045,857.4	7,045,857.4	7,045,857.4	7,045,857.4	7,045,857.4	7,045,857.4
	Pasivos	4,999,671,922.0	5,119,157,433.5	5,207,314,819.5	5,214,758,862.0	5,206,445,669.6	5,217,096,570.8	5,238,345,786.4	5,305,795,940.8	6,005,031,933.0	6,674,110,381.8	7,289,691,013.3	7,289,691,013.3
	Depreciación	1,384,511,323.5	1,098,483,049.0	1,735,625,786.1	1,770,844,769.8	1,809,150,885.6	1,850,506,015.0	1,893,048,852.3	1,791,518,721.4	1,976,085,103.1	2,242,457,488.7	2,570,810,768.6	2,570,810,768.6
	Desarrollo de intereses	1,384,511,323.5	1,098,483,049.0	1,735,625,786.1	1,770,844,769.8	1,809,150,885.6	1,850,506,015.0	1,893,048,852.3	1,791,518,721.4	1,976,085,103.1	2,242,457,488.7	2,570,810,768.6	2,570,810,768.6
	Otros amortizaciones/desamortizaciones	1,384,511,323.5	1,098,483,049.0	1,735,625,786.1	1,770,844,769.8	1,809,150,885.6	1,850,506,015.0	1,893,048,852.3	1,791,518,721.4	1,976,085,103.1	2,242,457,488.7	2,570,810,768.6	2,570,810,768.6
	Resultado por conversión de moneda	1,384,511,323.5	1,098,483,049.0	1,735,625,786.1	1,770,844,769.8	1,809,150,885.6	1,850,506,015.0	1,893,048,852.3	1,791,518,721.4	1,976,085,103.1	2,242,457,488.7	2,570,810,768.6	2,570,810,768.6
	Otros ajustes:	1,384,511,323.5	1,098,483,049.0	1,735,625,786.1	1,770,844,769.8	1,809,150,885.6	1,850,506,015.0	1,893,048,852.3	1,791,518,721.4	1,976,085,103.1	2,242,457,488.7	2,570,810,768.6	2,570,810,768.6
		1,384,511,323.5	1,098,483,049.0	1,735,625,786.1	1,770,844,769.8	1,809,150,885.6	1,850,506,015.0	1,893,048,852.3	1,791,518,721.4	1,976,085,103.1	2,242,457,488.7	2,570,810,768.6	2,570,810,768.6
		1,384,511,323.5	1,098,483,049.0	1,735,625,786.1	1,770,844,769.8	1,809,150,885.6	1,850,506,015.0	1,893,048,852.3	1,791,518,721.4	1,976,085,103.1	2,242,457,488.7	2,570,810,768.6	2,570,810,768.6
(B) ACCIONISTAS	Capital nuevo	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1
	Dividendos	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1
		5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1	5,981,895,996.1
		5,981,895,996.1	5,981,895,996.1										

ENTIDAD FINANCIERA		19	VENCIMIENTO DE ACTIVOS Y PASIVOS - TOTAL													
Expresado en Miles			Total Expresado en DOP													
2024			Vista	15 días	16-30 días	31-60 días	61-90 días	91-180 días	181 días - 1 año	1-2 años	2-3 años	3-4 años	4-5 años	5+ años	Indeterminado	
ACTIVOS																
A.1	Efectivo en caja	78,309,949.44	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
A.2	Efectivo en Banco Central	1,690,559,276.28	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
A.3	Efectivo en bancos del país	627,634,591.21	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
A.4	Efectivo en bancos del exterior	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
A.5	Depósitos de depósitos	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
A.6	Depósitos de depósitos	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
A.7	Fondos Interbancarios	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
B.1	Inversiones a negociar	41,525,400.00	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
B.2	Inversiones disponibles para la venta	706,793,714.65	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
B.3	Inversiones mantenidas hasta su vencimiento	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
C.1	Derivados y contratos de compraventa de valores	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
C.2	Créditos por préstamos de valores	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D.1	Créditos Categoría A	20,382,982,462.22	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D.2	Créditos Categoría B	9,867,073,934.11	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D.3	Créditos Categoría C	1,513,013,864.40	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D.4	Créditos Categoría D - Vigente	1,503,383,877.53	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D.5	Créditos Categoría D1: En mora (31 a 90 días, reestruct. cobr.)	202,124,062.95	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D.6	Créditos Categoría D2: En mora (91 a 180 días, reestruct. cobr.)	288,500,848.15	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D.7	Créditos Categoría D3: En mora (181 a 360 días, reestruct. cobr.)	69,333,095.03	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D.8	Créditos Categoría D4: En mora (361 a 540 días, reestruct. cobr.)	5,648,165.64	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D.9	Créditos Categoría D5: En mora (541 a 720 días, reestruct. cobr.)	193,267,470.62	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D.10	Créditos Categoría E - Vigente	244,394,551.49	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D.11	Créditos Categoría E1: En mora (31 a 90 días, reestruct. cobr.)	48,571,770.39	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D.12	Créditos Categoría E2: En mora (91 a 180 días, reestruct. cobr.)	1,694,137,994.67	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D.13	Derivados por aceptaciones	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
E.1	Derivados por cobros	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
E.2	Derivados en cartera	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
E.3	Cuentas por cobrar	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
E.4	Bienes recibidos en recuperación de créditos	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
E.5	Participaciones en otras sociedades	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
E.6	Préstamos, multas y depósitos	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
E.7	Cargos diferidos	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
E.8	Activos intangibles	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
E.9	Activos diversos	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL ACTIVOS			38,968,274,828.76	0.00	4,110,816,098.81	632,579,113.42	2,476,646,515.01	2,301,141,287.11	4,964,048,742.24	6,737,760,747.02	5,499,920,811.34	4,662,545,732.51	3,722,461,241.51	2,703,954,799.82	4,707,107,655.57	
PASIVOS																
P.1	Depósitos a la vista	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P.2	Depósitos de ahorro	9,009,017,345.64	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P.3	Depósitos a plazo	502,570.83	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P.4	Inversiones por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P.5	Fondos Interbancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P.6	Depósitos de depósitos del país	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P.7	Depósitos de depósitos del exterior	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P.8	Inversiones por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P.9	Vigentes en circulación	4,207,309,957.52	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P.10	Derivados y contratos de compraventa de valores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P.11	Obligaciones por préstamos de valores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P.12	Financiamiento del Banco Central	563,770,435.87	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P.13	Financiamiento de entidades financieras del país	2,640,000,000.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P.14	Financiamiento de entidades financieras del exterior	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P.15	Otros financiamientos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P.16	Inversiones por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
S.1	Acciones en circulación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
S.2	Otros pasivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
S.3	Obligaciones asumidas de capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL PASIVOS			16,729,690,968.96	0.00	9,009,519,916.47	331,803,303.40	307,325,964.00	613,026,380.32	1,049,784,435.34	3,299,354,207.65	3,318,982,297.87	652,222,463.36	0	0	0	



