

Mapa Estratégico Institucional 2017 - 2018

BANCO DE DESARROLLO DEL ECUADOR B.P.

GERENCIA DE PLANIFICACIÓN

Contenido

1.	Antecedentes.....	1
2.	Resumen Ejecutivo	1
3.	Plan Estratégico del Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. 2017 – 2018.....	2
3.1.	Misión.....	2
3.2.	Visión	3
3.3.	Declaración de Principios y Valores Institucionales	3
3.4.	Perspectivas.....	3
3.5.	Objetivos Estratégicos	4
	Perspectiva IMPACTO	5
	Objetivo 1: Ampliar el crédito directo.....	5
	Objetivo 2: Atraer recursos de terceros para el financiamiento de proyectos de infraestructura.....	5
	Objetivo 3: Apoyar equidad territorial.....	5
	Perspectiva CLIENTES	5
	Objetivo 4: Diversificar productos.	5
	Objetivo 5: Articular los programas y productos de Asistencia Técnica al giro de negocio ...	5
	Perspectiva FINANCIERA	5
	Objetivo 6: Diversificar las fuentes de financiamiento	5
	Objetivo 7: Alinear rentabilidad a estándares internacionales de banca de desarrollo.....	6
	Perspectiva PROCESOS	6
	Objetivo 8: Mejorar la gestión del ciclo de crédito.....	6
	Objetivo 9: Fortalecer la gestión de procesos de vivienda de interés social.....	6
	Objetivo 10: Optimizar programación financiera	6
	Perspectiva CAPACIDADES	6
	Objetivo 11: Incorporar soluciones tecnológicas para una gestión basada en resultados.	6
	Objetivo 12: Gestionar y Fortalecer al Talento Humano en gestión de riesgo y financiamiento.....	6
	Objetivo 13: Desarrollar una Estructura Organizacional funcional.....	7
3.6.	Estrategias por Objetivos.....	7
	Perspectiva IMPACTO SOCIAL	7
	Objetivo 1. Ampliar el Crédito Directo.....	7
	Objetivo 2. Atraer recursos de terceros para el financiamiento de proyectos de infraestructura.....	7
	Objetivo 3. Apoyar equidad territorial.....	7
	Perspectiva CLIENTES	8

Objetivo 4. Diversificar productos	8
Objetivo 5. Articular los programas y productos de Asistencia Técnica al giro de negocio ...	8
Perspectiva FINANCIERA.....	8
Objetivo 6. Diversificar las fuentes de financiamiento	8
Objetivo 7. Alinear rentabilidad a estándares internacionales de banca de desarrollo.....	9
Perspectiva PROCESOS INTERNOS.....	9
Objetivo 8. Mejorar la gestión del ciclo de crédito	9
Objetivo 9. Fortalecer la gestión de procesos de vivienda de interés social.....	9
Objetivo 10. Optimizar la programación financiera.....	9
Perspectiva CAPACIDADES.....	10
Objetivo 11. Incorporar soluciones tecnológicas para una gestión basada en resultados ..	10
Objetivo 12. Gestionar y Fortalecer al Talento Humano en gestión de riesgo y financiamiento.....	10
Objetivo 13. Desarrollar una Estructura Organizacional funcional	10
3.7. Mapa Estratégico 2016 – 2017	11
3.8. Alineación con el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017	14

1. Antecedentes

El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. cuenta con un Plan Estratégico 2013-2016 definido y aprobado mediante Resolución No. DIR-2013-008 el 25 de febrero de 2013, de este plan se ha derivado su Planificación Operativa de forma anual y de ella se ha elaborado su presupuesto institucional.

Toda vez que se ha cumplido el período de aplicación del Plan Estratégico, es necesario generar la propuesta estratégica para el nuevo período considerando los procesos de redefinición estratégica generadas por el Decreto Ejecutivo No. 867 de 30 de diciembre de 2015, el nuevo marco legal bajo la expedición del Código Orgánico Monetario y Financiero en septiembre de 2014, y considerando además el entorno sobre el cual se desenvuelve la institución.

Con este objetivo, se iniciaron los procesos de levantamiento y elaboración del Plan Estratégico del Banco de Desarrollo del Ecuador para el 2017-2018. A diferencia de los otros planes estructurados, si bien se ha mantenido una visión a largo plazo, el proceso de cambio que enfrenta la economía ecuatoriana, los procesos electorales durante el 2017 y la elaboración de un nuevo plan de desarrollo para los próximos cuatro años, se ha considerado pertinente el período planteado. Este proyecto de levantamiento y elaboración aplicó los aspectos emitidos por la Secretaría Nacional de Planificación – SENPLADES, las mejores prácticas en cuanto a la planificación; y, adicionalmente se contó con apoyo técnico de un consultor internacional financiado con recursos BID.

El presente documento expone el principal producto de la metodología aplicada que corresponde al Mapa Estratégico Institucional 2017 – 2018.

2. Resumen Ejecutivo

El nuevo plan estratégico surge de un trabajo conjunto entre el equipo ejecutivo del BDE, el equipo técnico del BDE y el consultor.

La metodología implementada estableció su trabajo principalmente en fichas técnicas, tanto para definición de actividades, así como para el establecimiento de las áreas responsables para cada objetivo estratégico. Por ende, tanto en la formulación del plan como en su posterior implementación, la coordinación entre las áreas pasa a ser una condición crítica de éxito.

Gracias al análisis efectuado, se llegó a identificar que el nuevo modelo de negocios debe apuntar a desarrollar una oferta de valor atractiva hacia los clientes, basada en las propias capacidades de levantar recursos financieros, de gestionar riesgos y todo ello en forma eficiente, en donde la **justificación del quehacer del BDE está basada en su propia capacidad de agregar valor.**

Ello significa que dentro del horizonte de planeación, el BDE debe focalizar sus esfuerzos en superar las debilidades identificadas, principalmente aquellas que tengan un alto impacto financiero, preparándose para los nuevos desafíos y oportunidades apenas las condiciones del entorno lo permitan.

La Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias que se presentan a continuación, constituyen las directrices que orientarán estratégicamente el accionar del Banco de Desarrollo del Ecuador B.P durante el período 2017 - 2018.

La nueva propuesta de las definiciones estratégicas de la Institución se basa en el Diagnóstico Estratégico desarrollado como parte de este trabajo, que se resume en lo siguiente:

- a. Diagnóstico Institucional.
- b. Análisis Situacional (Interno y externo).
- c. Propuesta del Plan Estratégico Institucional.
 - a. Declaración de elementos orientadores.
 - b. Definición de Objetivos Estratégicos y sus estrategias.
 - c. Aprobación del PEI 2017-2018

A partir del nuevo plan estratégico, se deberán definir los nuevos objetivos operativos de cada área con el fin de alinear las actividades para el cumplimiento del mismo, priorizando aquellas acciones y actividades que permitan lograr los objetivos planteados, así mismo se deberán construir los indicadores que mejor permitan su seguimiento posterior.

Se debe recordar que el horizonte de planificación es de dos años, es decir que el Plan Estratégico servirá como una guía de las acciones que debe ejecutar el Banco de Desarrollo del Ecuador B.P desde el 2017 hasta diciembre del 2018, considerando principalmente la posibilidad de ajuste en el marco del nuevo plan de desarrollo a partir del 2017-2021.

A continuación se presenta el Mapa Estratégico Institucional 2017 – 2018 el cual metodológicamente es la expresión gráfica del resumen del Plan Estratégico Institucional.

3. Plan Estratégico del Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. 2017 – 2018

El primer paso para la presentación del Plan Estratégico Institucional (PEI), es la definición de sus elementos orientadores, estos determinan cómo se reconoce la institución hacia dónde desea ir con el fin de encaminar las acciones correspondientes para ello.

Los elementos orientadores son misión, visión y valores institucionales los cuales se describen a continuación:

3.1. Misión

Impulsar, acorde a las políticas de Estado, el desarrollo sostenible con equidad social y regional, promoviendo la competitividad territorial, mediante la oferta de soluciones financieras y servicios de asistencia técnica, para mejorar la calidad de vida de la población.

3.2. Visión

Consolidarse como el banco de desarrollo referente de excelencia en el financiamiento de la inversión pública

3.3. Declaración de Principios y Valores Institucionales

Para cumplir con la Misión y alcanzar con éxito la Visión será necesario actuar con base en los siguientes principios y valores institucionales que caracterizan el quehacer de la institución para con sus integrantes así como hacia sus clientes y comunidad en general:

- **Calidez:** Demostrar distintas expresiones y actitudes caracterizadas por la amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y servicio hacia los demás.
- **Cooperación:** Articular esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar objetivos comunes.
- **Honestidad:** Demostrar en cada una de las acciones veracidad, probidad, honradez y sinceridad.
- **Integridad:** Actuar siempre en concordancia con todos los valores éticos propios de la Institución.
- **Lealtad:** Defender los valores, principios y objetivos institucionales, garantizando el ejercicio de los derechos individuales y colectivos.
- **Respeto:** Reconocer y considerar a cada persona como un ser único, con intereses y necesidades particulares, comprometiéndose al respecto pleno de las personas, normas y compromisos asumidos incluso con el medio ambiente.
- **Responsabilidad:** Cumplir con las tareas encomendadas de manera eficaz, eficiente y oportuna, tomando decisiones en procura del bien común y sujetas a la normativa institucional.
- **Trabajo en equipo:** Desarrollar una capacidad de interacción e integración con los demás compañeros de trabajo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Transparencia:** Mantener una permanente actitud de información y rendición de cuentas que fortalezca la confianza y credibilidad institucional.
- **Vocación de Servicio:** Brindar una atención con calidad y calidez, tanto a clientes internos como externos, desarrollando productos y servicios que respondan a sus necesidades y requerimientos.

3.4. Perspectivas

Las áreas de iniciativa estratégica se definieron identificando las relaciones más fuertes entre los aspectos internos de la Institución (Fortalezas y Debilidades); los aspectos externos a la misma (Oportunidades y Amenazas); los elementos más relevantes de la misión, la visión, las competencias de la Institución; y, los principales aspectos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 y de la Agenda Sectorial.

Una vez identificadas las relaciones existentes, se definieron las áreas de iniciativa estratégicas en las que se establecerán objetivos estratégicos. Tradicionalmente, se definen cuatro perspectivas para ordenar los objetivos estratégicos, a saber: financiera, clientes, procesos y capacidades estratégicas. Sin embargo, al ser una institución pública se considera agregar una quinta perspectiva de análisis, a saber, el impacto social, considerando que la organización busca, como fin último, para tener un impacto en la sociedad.



3.5. Objetivos Estratégicos

Con el fin de promover y apoyar el logro del quehacer de la Institución y su visión al largo plazo, se han planteado las siguientes prioridades:

Impacto Social	Ampliar el crédito directo
	Atraer recursos de terceros para infraestructura
	Apoyar la equidad territorial
Cientes	Diversificar productos
	Focalizar asistencia técnica al servicio del negocio
Financiera	Diversificar financiamiento
	Alinear rentabilidad a la banca de desarrollo
Procesos Internos	Mejorar la gestión del ciclo de crédito
	Fortalecer la gestión de procesos VIS
	Optimizar la programación financiera
Capacidades	Incorporar soluciones tecnológicas orientadas a resultados
	Gestionar y fortalecer TH en gestión de riesgos y financiamiento
	Desarrollar una estructura organizacional funcional

Es necesario señalar que todos los objetivos se encuentran vinculados entre sí, y que todos contribuyen de manera directa o indirecta a la consecución de los objetivos de impacto. A continuación los objetivos estratégicos propuestos son los siguientes:

Perspectiva IMPACTO

Objetivo 1: Ampliar el crédito directo

La principal forma de maximizar impacto que tiene el BDE es tratar de aumentar el volumen de préstamos a entidades que no tienen acceso a financiamiento, y la manera más eficiente de hacerlo es a través del crédito directo..

Objetivo 2: Atraer recursos de terceros para el financiamiento de proyectos de infraestructura.

En la actual coyuntura, las limitaciones de fondeo, conlleva a desarrollar un nuevo proceso de atracción de recursos de distintas fuentes que estén orientados a financiar proyectos de nuestros clientes. Se busca canalizar los recursos de terceros hacia el financiamiento directo para proyectos de los clientes.

Objetivo 3: Apoyar equidad territorial

Este objetivo busca alinearse con el PNBV, contribuyendo a un acceso equitativo a la infraestructura básica de población, priorizando principalmente a aquellos clientes que se caracterizan por su mayor precariedad y menor acceso al mercado financiero.

Perspectiva CLIENTES

Objetivo 4: Diversificar productos.

En la actualidad el BDE sólo ha operado con productos crediticios bastante limitados. El objetivo es ampliar la oferta de productos/clientes, considerando algunos como garantías, alianzas público/privadas o titularización. El objetivo busca que en el mediano plazo se pueda ofertar otros productos, que lleguen tanto a los actuales como nuevos clientes.

Objetivo 5: Articular los programas y productos de Asistencia Técnica al giro de negocio

El objetivo busca contribuir a fortalecer las finanzas públicas de los clientes del Banco, con el fin de que accedan al financiamiento para la provisión de bienes y servicios públicos que coadyuven a la equidad territorial. La institución ha identificado la necesidad de reorientar la asistencia técnica, con un nuevo foco puesto en potenciar la actividad financiera de la institución.

Perspectiva FINANCIERA

Objetivo 6: Diversificar las fuentes de financiamiento

Actualmente la mayor barrera para ampliar el crédito directo se relaciona con la falta de recursos de fondeo, el cual se encuentra altamente concentrado (Gobierno Central y Multilaterales). Se considera fundamental para lograr los objetivos de impacto, limitar la restricción que representa el apalancamiento al largo plazo para dinamizar la actividad financiera de la institución. Se busca fortalecer la capacidad de captar y gestionar nuevos recursos, que posicionen a la Institución con un rol bancario,

diversificando las fuentes de financiamiento, preponderando la minimización de los costos de fondeo que mantengan la sostenibilidad de la rentabilidad.

Objetivo 7: Alinear rentabilidad a estándares internacionales de banca de desarrollo.

La evidencia comparada muestra que la rentabilidad del BDE (8%) es inferior a la comparada con otros bancos de desarrollo de la región (entre 10% y 12%). La generación de beneficios, producto del incremento en la cartera y la optimización de los procesos del Banco, permitiría mejorar la posición financiera de la Institución, realizar un uso eficiente de los recursos y fortalecer la capacidad del Banco para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Perspectiva PROCESOS

Objetivo 8: Mejorar la gestión del ciclo de crédito.

Los procesos de análisis, implementación de metodologías y aplicación de herramientas desarrolladas por el banco en las distintas fases del ciclo del crédito, deben ser actualizados, estandarizados y sistematizados con la finalidad de cumplir con las expectativas de eficacia, calidad, diversificación y solvencia de los financiamientos otorgados a los proyectos.

Objetivo 9: Fortalecer la gestión de procesos de vivienda de interés social

El objetivo de optimizar la gestión de procesos VIS, se fundamenta en la necesidad de cumplir las metas planteadas en cada ejercicio económico y en la necesidad de mantener el riesgo bajo control. Su alcance se enfoca en la mejora en la gestión de los procesos asociados a la línea de financiamiento para VIS desde su origen, así mismo resalta la importancia del desarrollo de los procesos asociados al cierre del ciclo y la gestión de cartera.

Objetivo 10: Optimizar programación financiera

Permite garantizar que las áreas de negocios cuenten con los recursos necesarios para ejecutar sus planes, además permite administrar la liquidez, así como también permite identificar excedentes y brechas de liquidez

Perspectiva CAPACIDADES

Objetivo 11: Incorporar soluciones tecnológicas para una gestión basada en resultados.

Es importante contar con soluciones tecnológicas y de comunicación de fácil acceso y uso que permitan el cumplimiento de las actividades esenciales de la institución. La integración de los sistemas informáticos permite la generación de información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Objetivo 12: Gestionar y Fortalecer al Talento Humano en gestión de riesgo y financiamiento.

En términos generales, la capacitación siempre suele ser una inversión rentable. Sin embargo, dados los recursos escasos, la capacitación debe concentrarse donde se identifican las mayores limitaciones del

Banco y cuya superación es esencial para alcanzar los objetivos estratégicos y el nuevo modelo de negocios del Banco, a saber en la parte de la gestión financiera y gestión de riesgos.

Objetivo 13: Desarrollar una Estructura Organizacional funcional

La nueva estrategia requiere contar con una estructura organizacional funcional a la misma. Para ello el BdE está en proceso de implementarla, contemplando la creación de una nueva área de finanzas, y otros aspectos. Acorde al marco de las nuevas competencias asignadas a la institución, se debe fortalecer y redefinir la estructura organizacional determinando las necesidades internas a solventar para la atención de nuestros usuarios, ajustándonos a los desafíos del nuevo plan estratégico, considerando las perspectivas de personas, procesos y tecnología.

3.6. Estrategias por Objetivos

Las estrategias permiten definir los pasos a seguir para que los objetivos estratégicos propuestos puedan ser conseguidos en la práctica. Las estrategias que se presentan a continuación, generarán en su momento el Plan Operativo Anual correspondiente:

Perspectiva IMPACTO SOCIAL

Objetivo 1. Ampliar el Crédito Directo

- 1.1 Diseñar un producto específico para el financiamiento de las necesidades de las Juntas Parroquiales Rurales.
- 1.2 Identificar nuevas necesidades de financiamiento de los GAD (Parroquial, Municipal y Provincial).
- 1.3 Diseñar estrategias de comercialización y promoción de los productos crediticios y no crediticios.

Objetivo 2. Atraer recursos de terceros para el financiamiento de proyectos de infraestructura

- 2.1 Generar convenios y contratos de colaboración y asistencia técnica especializada.
- 2.2 Diagnóstico sobre colocación de fondos a través de apalancamiento financiero (fondo en garantía) analizando la experiencia en otros países y su aplicabilidad en el BDE.
- 2.3 Análisis de mercado sobre posibilidades potenciales de colocación a través de un fondo en garantía, con asistencia técnica nacional e internacional.
- 2.4 Realizar diseño y prototipo de productos de garantías.

Objetivo 3. Apoyar equidad territorial

- 3.1 Efectuar un estudio del tipo de producto institucional con mayor acogida en cada territorio para presentar experiencias positivas de desarrollo en las que se busque confirmar el interés institucional para la lucha de equidad social en todo el territorio nacional.

- 3.2 Definir una estrategia para colocar recursos en aquellos GAD que actualmente no poseen un crédito activo con el BDE.
- 3.3 Efectuar un plan de promoción a nivel nacional del programa “Prohábitat – Vivienda”, apoyado por las Sucursales Zonales y priorizando los proyectos de Empresas Públicas de Vivienda y GAD Municipales.

Perspectiva CLIENTES

Objetivo 4. Diversificar productos

- 4.1 Diagnosticar las posibles alternativas de nuevas líneas de negocio y su pertinencia, para determinar las que podría incursionar el Banco.
- 4.2 Analizar la normativa legal vigente para evaluar la pertinencia de la aplicación de las nuevas líneas de negocio.
- 4.3 Análisis de experiencias de instituciones financieras del sector público y privado tanto a nivel nacional como internacional de las nuevas líneas de negocio en las que se desee incurrir con el fin de evaluar las mejores prácticas.
- 4.4 Estudio de viabilidad de nuevos productos que incluye: análisis de experiencias público, privado, nacional e internacional, análisis de mercado, estudio de pre-factibilidad.
- 4.5 Definición de la canasta de proyectos considerados estratégicos que se podrían incluir participación del sector financiero privado.
- 4.6 Diseño, evaluación y modificación de un proyecto piloto con procesos estandarizados de al menos una nueva línea de negocio.

Objetivo 5. Articular los programas y productos de Asistencia Técnica al giro de negocio

- 5.1 Desarrollar, implementar y/o financiar programas y productos de asistencia técnica para el fortalecimiento financiero e institucional de los clientes.
- 5.2 Desarrollar e implementar estudios, herramientas y metodologías para el seguimiento y evaluación de resultados de los programas y productos de asistencia técnica.

Perspectiva FINANCIERA

Objetivo 6. Diversificar las fuentes de financiamiento

- 6.1 Evaluar y desarrollar políticas, estrategias, metodologías y demás mecanismos para mejorar la gestión de inversiones financieras; planificación y gestión del flujo de caja; y, obtención de recursos financieros provenientes de grandes clientes.
- 6.2 Mantener la calificación de riesgos.
- 6.3 Desarrollar nuevas alternativas y/o esquemas de financiamiento y estrategias que permitan aprovechar oportunidades de mercado favorables.
- 6.4 Proponer el desarrollo de nuevos productos financieros para la captación de recursos.
- 6.5 Definir una estrategia y una metodología para alcanzar la optimización del mix de fuentes de financiamiento, en términos de rentabilidad de riesgos.

Objetivo 7. Alinear rentabilidad a estándares internacionales de banca de desarrollo

- 7.1 Revisar la política tarifaria y analizar el spread con tasas pasivas.
- 7.2 Revisar y proponer políticas de diversificación de cartera que apunten a mejorar la rentabilidad de cartera.
- 7.3 Evaluar alternativas de tarificación para el servicio de asistencia técnica.
- 7.4 Mejorar la gestión operativa y financiera de los programas que se manejan con los organismos multilaterales.
- 7.5 Medir, evaluar y controlar la calidad del gasto.
- 7.6 Definir y evaluar una política de gestión de activos fijos.
- 7.7 Mejorar los estándares de eficiencia operativa y optimización y automatización de procesos.
- 7.8 Buscar productos donde se puedan mejorar los índices de riesgo y reducir el gasto de cartera.
- 7.9 Establecer metas de rentabilidad por sucursales y áreas de negocios.

Perspectiva PROCESOS INTERNOS

Objetivo 8. Mejorar la gestión del ciclo de crédito

- 8.1 Estandarización, actualización e implementación de metodologías de evaluación económica y financiera para proyectos por tipo y sector.
- 8.2 Actualización de políticas de crédito incorporando estandarización de metodologías.
- 8.3 Desarrollar e implementar herramientas informáticas que permitan sistematizar los procesos de seguimiento y control de desembolsos, que faciliten la gestión del ciclo del crédito y la estandarización de las metodologías.

Objetivo 9. Fortalecer la gestión de procesos de vivienda de interés social

- 9.1 Definición de políticas, normas, procesos y metodologías para la línea de financiamiento de VIS de primer y segundo piso.
- 9.2 Fortalecimiento del talento humano para la gestión de crédito inmobiliario.
- 9.3 Levantamiento de los requerimientos funcionales y no funcionales para el desarrollo de herramientas tecnológicas para la gestión del crédito inmobiliario.
- 9.4 Definir la política, normas, procesos y metodologías para la gestión de coactiva de la cartera inmobiliaria.
- 9.5 Evaluar, elaborar y definir los criterios de selección del fideicomiso a utilizar para los proyectos inmobiliarios financiados por la institución, así como los requisitos necesarios para su conformación.
- 9.6 Definir los requisitos mínimos para calificar a potenciales sujetos de crédito de proyectos inmobiliarios.

Objetivo 10. Optimizar la programación financiera

- 10.1 Adaptación de las políticas de comités pertinentes para la programación, y solicitar la inclusión de la Gerencia de Negocios Financieros.
- 10.2 Desarrollar la metodología óptima de Programación Financiera.

- 10.3 Evaluar y definir los requerimientos informáticos para el desarrollo de una herramienta que permita sistematizar el modelo de programación financiera.

Perspectiva CAPACIDADES

Objetivo 11. Incorporar soluciones tecnológicas para una gestión basada en resultados

- 11.1 Evaluar la actual arquitectura de sistemas e información que incluye la evaluación de los sistemas de información, el grado de integración, la operatividad y flexibilidad, los modelos de datos, el grado de información compartida, y demás componentes con el fin de diagnosticar la pertinencia de todos los sistemas del banco.
- 11.2 Identificación de necesidades de automatización de procesos.
- 11.3 Desarrollo de herramientas informáticas para la gestión de procesos críticos (identificación, evaluación, pertinencia y desarrollo).
- 11.4 Levantamiento de requerimientos técnicos, funcionales y no funcionales de los procesos del negocio (Core Bancario).
- 11.5 Dimensionamiento, provisión, gestión y mantenimiento de la infraestructura tecnológica que soporte el Sistema Integrado de Gestión Bancaria.
- 11.6 Provisión e Implementación de un Sistema Integrado de Gestión Bancaria.

Objetivo 12. Gestionar y Fortalecer al Talento Humano en gestión de riesgo y financiamiento

- 12.1 Actualizar el proceso de capacitación y formación.
- 12.2 Diseñar un programa de capacitación en riesgos y finanzas públicas de las áreas especializadas para la obtención de certificaciones de competencias laborales.
- 12.3 Desarrollo y potenciación de competencias y habilidades gerenciales para servidores públicos del nivel jerárquico superior y socialización de capacitaciones a los miembros del Directorio.
- 12.4 Revisar y actualizar el proceso, procedimiento e instructivo para selección y contratación de personal.
- 12.5 Desarrollar una bolsa de empleo del Banco.
- 12.6 Implementar mecanismos de selección de personal.

Objetivo 13. Desarrollar una Estructura Organizacional funcional

- 13.1 Diseño, rediseño y aprobación del Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos.
- 13.2 Diseño, rediseño y aprobación del Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos, con un enfoque especial en banca.
- 13.3 Revisión, levantamiento y diseño de los procesos de áreas nuevas.
- 13.4 Implementación de los procesos nuevos y vigentes; y, realizar su evaluación permanente y mejora continua.
- 13.5 Levantamiento e identificación de procesos para la gestión de información financiera institucional de los clientes del Banco.

3.7. Mapa Estratégico 2016 – 2017

MISIÓN		
Impulsar, acorde a las políticas de Estado, el desarrollo sostenible con equidad social y regional, promoviendo la competitividad territorial, mediante la oferta de soluciones financieras y servicios de asistencia técnica, para mejorar la calidad de vida de la población		
VISIÓN		
Consolidarse como el banco de desarrollo referente de excelencia en el financiamiento de la inversión pública		
PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA
IMPACTO SOCIAL	1. Ampliar el Crédito Directo	1.1 Diseñar un producto específico para el financiamiento de las necesidades de las Juntas Parroquiales Rurales. 1.2 Identificar nuevas necesidades de financiamiento de los GAD (Parroquial, Municipal y Provincial). 1.3 Diseñar estrategias de comercialización y promoción de los productos crediticios y no crediticios.
	2. Atraer recursos de terceros para el financiamiento de proyectos de infraestructura	2.1 Generar convenios y contratos de colaboración y asistencia técnica especializada. 2.2 Diagnóstico sobre colocación de fondos a través de apalancamiento financiero (fondo en garantía) analizando la experiencia en otros países y su aplicabilidad en el BDE. 2.3 Análisis de mercado sobre posibilidades potenciales de colocación a través de un fondo en garantía, con asistencia técnica nacional e internacional. 2.4 Realizar diseño y prototipo de productos de garantías.
	3. Apoyar equidad territorial	3.1 Efectuar un estudio del tipo de producto institucional con mayor acogida en cada territorio para presentar experiencias positivas de desarrollo en las que se busque confirmar el interés institucional para la lucha de equidad social en todo el territorio nacional. 3.2 Definir una estrategia para colocar recursos en aquellos GAD que actualmente no poseen un crédito activo con el BDE. 3.3 Efectuar un plan de promoción a nivel nacional del programa “Prohábitat – Vivienda”, apoyado por las Sucursales Zonales y priorizando los proyectos de Empresas Públicas de Vivienda y GAD Municipales.
CLIENTES	4. Diversificar productos	4.1 Diagnosticar las posibles alternativas de nuevas líneas de negocio y su pertinencia, para determinar las que podría incursionar el Banco. 4.2 Analizar la normativa legal vigente para evaluar la pertinencia de la aplicación de las nuevas líneas de negocio. 4.3 Análisis de experiencias de instituciones financieras del sector público y privado tanto a nivel nacional como internacional de las nuevas líneas de negocio en las que se desee incurrir con el fin de evaluar las mejores prácticas. 4.4 Estudio de viabilidad de nuevos productos que incluye: análisis de experiencias público, privado, nacional e internacional, análisis de mercado, estudio de pre-factibilidad. 4.5 Definición de la canasta de proyectos considerados estratégicos que se podrían incluir participación del sector financiero privado. 4.6 Diseño, evaluación y modificación de un proyecto piloto con procesos estandarizados de al menos una nueva línea de negocio.
	5. Articular los programas y productos de Asistencia Técnica al giro de negocio	5.1 Desarrollar, implementar y/o financiar programas y productos de asistencia técnica para el fortalecimiento financiero e institucional de los clientes. 5.2 Desarrollar e implementar estudios, herramientas y metodologías para el seguimiento y evaluación de resultados de los programas y productos de asistencia técnica.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA
FINANCIERA	6. Diversificar las fuentes de financiamiento	6.1 Evaluar y desarrollar políticas, estrategias, metodologías y demás mecanismos para mejorar la gestión de inversiones financieras; planificación y gestión del flujo de caja; y, obtención de recursos financieros provenientes de grandes clientes. 6.2 Mantener la calificación de riesgos. 6.3 Desarrollar nuevas alternativas y/o esquemas de financiamiento y estrategias que permitan aprovechar oportunidades de mercado favorables. 6.4 Proponer el desarrollo de nuevos productos financieros para la captación de recursos. 6.5 Definir una estrategia y una metodología para alcanzar la optimización del mix de fuentes de financiamiento, en términos de rentabilidad de riesgos.
	7. Alinear rentabilidad a estándares internacionales de banca de desarrollo	7.1 Revisar la política tarifaria y analizar el spread con tasas pasivas. 7.2 Revisar y proponer políticas de diversificación de cartera que apunten a mejorar la rentabilidad de cartera. 7.3 Evaluar alternativas de tarificación para el servicio de asistencia técnica. 7.4 Mejorar la gestión operativa y financiera de los programas que se manejan con los organismos multilaterales. 7.5 Medir, evaluar y controlar la calidad del gasto. 7.6 Definir y evaluar una política de gestión de activos fijos. 7.7 Mejorar los estándares de eficiencia operativa y optimización y automatización de procesos. 7.8 Buscar productos donde se puedan mejorar los índices de riesgo y reducir el gasto de cartera. 7.9 Establecer metas de rentabilidad por sucursales y áreas de negocios.
PROCESOS INTERNOS	8. Mejorar la gestión del ciclo de crédito	8.1 Estandarización, actualización e implementación de metodologías de evaluación económica y financiera para proyectos por tipo y sector. 8.2 Actualización de políticas de crédito incorporando estandarización de metodologías. 8.3 Desarrollar e implementar herramientas informáticas que permitan sistematizar los procesos de seguimiento y control de desembolsos, que faciliten la gestión del ciclo del crédito y la estandarización de las metodologías.
	9. Fortalecer la gestión de procesos de vivienda de interés social	9.1 Definición de políticas, normas, procesos y metodologías para la línea de financiamiento de VIS de primer y segundo piso. 9.2 Fortalecimiento del talento humano para la gestión de crédito inmobiliario. 9.3 Levantamiento de los requerimientos funcionales y no funcionales para el desarrollo de herramientas tecnológicas para la gestión del crédito inmobiliario. 9.4 Definir la política, normas, procesos y metodologías para la gestión de coactiva de la cartera inmobiliaria. 9.5 Evaluar, elaborar y definir los criterios de selección del fideicomiso a utilizar para los proyectos inmobiliarios financiados por la institución, así como los requisitos necesarios para su conformación. 9.6 Definir los requisitos mínimos para calificar a potenciales sujetos de crédito de proyectos inmobiliarios.
	10. Optimizar la programación financiera	10.1 Adaptación de las políticas de comités pertinentes para la programación, y solicitar la inclusión de la Gerencia de Negocios Financieros. 10.2 Desarrollar la metodología óptima de Programación Financiera. 10.3 Evaluar y definir los requerimientos informáticos para el desarrollo de una herramienta que permita sistematizar el modelo de programación financiera.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA
CAPACIDADES	11. Incorporar soluciones tecnológicas para una gestión basada en resultados	11.1 Evaluar la actual arquitectura de sistemas e información que incluye la evaluación de los sistemas de información, el grado de integración, la operatividad y flexibilidad, los modelos de datos, el grado de información compartida, y demás componentes con el fin de diagnosticar la pertinencia de todos los sistemas del banco. 11.2 Identificación de necesidades de automatización de procesos. 11.3 Desarrollo de herramientas informáticas para la gestión de procesos críticos (identificación, evaluación, pertinencia y desarrollo). 11.4 Levantamiento de requerimientos técnicos, funcionales y no funcionales de los procesos del negocio (Core Bancario). 11.5 Dimensionamiento, provisión, gestión y mantenimiento de la infraestructura tecnológica que soporte el Sistema Integrado de Gestión Bancaria. 11.6 Provisión e Implementación de un Sistema Integrado de Gestión Bancaria.
	12. Gestionar y Fortalecer al Talento Humano en gestión de riesgo y financiamiento	12.1 Actualizar el proceso de capacitación y formación. 12.2 Diseñar un programa de capacitación en riesgos y finanzas públicas de las áreas especializadas para la obtención de certificaciones de competencias laborales. 12.3 Desarrollo y potenciación de competencias y habilidades gerenciales para servidores públicos del nivel jerárquico superior y socialización de capacitaciones a los miembros del Directorio. 12.4 Revisar y actualizar el proceso, procedimiento e instructivo para selección y contratación de personal. 12.5 Desarrollar una bolsa de empleo del Banco. 12.6 Implementar mecanismos de selección de personal.
	13. Desarrollar una Estructura Organizacional funcional	13.1 Diseño, rediseño y aprobación del Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos. 13.2 Diseño, rediseño y aprobación del Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos, con un enfoque especial en banca. 13.3 Revisión, levantamiento y diseño de los procesos de áreas nuevas. 13.4 Implementación de los procesos nuevos y vigentes; y, realizar su evaluación permanente y mejora continua. 13.5 Levantamiento e identificación de procesos para la gestión de información financiera institucional de los clientes del Banco.

3.8. Alineación con el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017

Objetivo 1. Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular		
POLÍTICA	LINEAMIENTOS	ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS BDE
1.1. Profundizar la presencia del Estado en el territorio nacional, garantizando los derechos de la ciudadanía	c. Fortalecer las capacidades de los niveles de gobierno, a través de planes y programas de capacitación, formación y asistencia técnica, para el efectivo ejercicio de sus competencias.	Objetivos Estratégicos: 3, 5 Estrategias: 3.2, 5.1
1.6 Fortalecer a las empresas públicas como agentes de transformación productiva	a. Generar capacidades en las empresas públicas, para una gestión eficiente y estratégica	Objetivos Estratégicos: 1, 4, 5, 6, 11, 12, 13 Estrategias: 1.2, 4.4, 5.1, 6.4
Objetivo 2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad		
POLÍTICA	LINEAMIENTOS	ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS BDE
2.1 Generar condiciones y capacidades para la inclusión económica, la promoción social y la erradicación progresiva de la pobreza.	c. Fortalecer mecanismos de corresponsabilidad y condicionalidad en las políticas y programas para la generación de capacidades y la disminución de la transmisión intergeneracional de la pobreza, con base en la realidad geográfica y con pertinencia cultural.	Objetivos Estratégicos: 1, 2, 3, 4, 5, 9 Estrategias: 1.1, 1.2, 2.1, 2.3, 3.1, 4.4, 5.1, 9.1
2.3 Asegurar la (re)distribución solidaria y equitativa de la riqueza.	b. Generar mecanismos no tributarios de redistribución, y aplicarlos de manera diferenciada con base en niveles de ingreso y el consumo de bienes y servicios.	Objetivos Estratégicos: 1, 2, 4, 5, 6 Estrategias: 1.2, 2.3, 4.4, 5.1, 5.2, 6.3
	d. Fortalecer la eficiencia del sistema tributario en el territorio nacional, mejorando la capacidad de gestión y normativa en los distintos niveles de gobierno	
	f. Consolidar la cultura tributaria y cultura fiscal inclusiva en el marco de una administración tributaria de excelencia, utilizando mecanismos de difusión del uso e impacto del gasto público, con énfasis en criterios de eficiencia, evaluación y relación costo-beneficio.	
2.4 Democratizar los medios de producción, generar condiciones y oportunidades equitativas, y fomentar la cohesión territorial.	a. Desarrollar infraestructura y mejorar mecanismos de distribución para ampliar el acceso a agua segura y permanente para sus diversos usos y aprovechamientos, considerando la potencialidad y complementariedad territorial.	Objetivos Estratégicos: 1, 3, 4, 5, 8. Estrategias: 1.2, 3.3, 4.4, 4.5, 8.2
2.11 Garantizar el Buen Vivir Rural y la superación de las desigualdades sociales y territoriales, con armonía entre los espacios rurales y urbanos.	d. Mejorar y crear mecanismos interinstitucionales (tributarios, subsidiarios, laborales, encadenamientos productivos y territoriales) que complementen y compensen las relaciones entre los espacios urbanos y rurales complementarios dependientes entre sí, equiparando las responsabilidades entre ambos.	Objetivos Estratégicos: 1, 2, 3, 4, 5, 9. Estrategias: 1.2, 2.1, 3.3, 4.4, 5.1, 9.1, 9.6
2.12 Promover la formación de una estructura nacional policéntrica de asentamientos humanos, que fomente la cohesión territorial.	j. Establecer mecanismos de articulación y corresponsabilidad entre niveles de gobierno, con base en los principios de subsidiaridad y complementariedad, para la universalización del acceso a agua potable, alcantarillado, gestión integral de desechos y otros bienes y servicios públicos, con énfasis en la garantía de derechos.	Objetivos Estratégicos: 1, 3, 4, 5, 8. Estrategias: 1.2, 3.3, 4.4, 4.5, 8.2

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población		
POLÍTICA	LINEAMIENTOS	ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS BDE
3.9. Garantizar el acceso a una vivienda adecuada, segura y digna	b. Incentivar una oferta de vivienda social que cumpla con estándares de construcción y garantice la habitabilidad, la accesibilidad, la permanencia, la seguridad integral y el acceso a servicios básicos de los beneficiarios: transporte público, educación, salud, etc.	Objetivos Estratégicos: 1, 3, 5, 8, 9. Estrategias: 1.1, 3.3, 5.5, 8.1, 9.1
3.10. Garantizar el acceso universal, permanente, sostenible y con calidad a agua segura y a servicios básicos de saneamiento, con pertinencia territorial, ambiental, social y cultural.	a. Generar incentivos que permitan a los distintos niveles de gobierno ampliar la dotación de instalaciones y equipamientos suficientes y eficientes, para la prestación oportuna de servicios de agua y saneamiento, con criterios de sustentabilidad y salubridad.	Objetivos Estratégicos: 1, 3, 4, 5, 8. Estrategias: 1.2, 3.3, 4.4, 4.5, 8.2
	b. Fortalecer la capacidad de regulación, planificación y gestión de los distintos niveles de gobierno para lograr eficiencia y sostenibilidad en los servicios de agua y saneamiento.	
	d. Impulsar el mejoramiento de instalaciones de saneamiento en los hogares que garanticen condiciones higiénicas e impidan riesgos en la salud de la población.	
Objetivo 5: Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad		
POLÍTICA	LINEAMIENTOS	ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS BDE
5.1 Promover la democratización del disfrute del tiempo y del espacio público para la construcción de relaciones sociales solidarias.	m. Fortalecer y democratizar los espacios y programas públicos de actividad física, expresión corporal, recreación y mejoramiento de la salud.	Objetivos Estratégicos: 1, 3, 4, 8. Estrategias: 1.2, 3.1, 4.1, 8.1
	u. Potenciar la construcción de espacios públicos urbanos y rurales libres de contaminación.	
	v. Fomentar un transporte público seguro, digno, cálido y ecológicamente responsable.	
	w. Priorizar la circulación de los peatones y los ciclistas en la planificación y las intervenciones urbanas	
5.3 Impulsar los procesos de creación cultural en todas sus formas, lenguajes y expresiones, tanto de individuos como de colectividades diversas	x. Fomentar medidas de regeneración urbana incluyentes que fortalezcan las economías locales, a través de un diseño del espacio participativo y comunitario	Objetivos Estratégicos: 1, 8, 9. Estrategias: 1.2, 8.1, 9.2
	h. Impulsar la construcción de patrimonio edificado contemporáneo, culturalmente diverso y simbólico.	
Objetivo 6: Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos		
POLÍTICA	LINEAMIENTOS	ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS BDE
6.6 Mejorar la seguridad vial	b. Potenciar la infraestructura y la tecnología vial y portuaria, para disminuir los índices de inseguridad vial.	Objetivos Estratégicos: 1, 3, 8 Estrategias: 1.1, 1.2, 3.2, 8.1

Objetivo 7: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global		
POLÍTICA	LINEAMIENTOS	ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS BDE
7.2 Conocer, valorar, conservar y manejar sustentablemente el patrimonio natural y su biodiversidad terrestre, acuática continental, marina y costera, con el acceso justo y equitativo a sus beneficios	k. Promover el acceso a fondos nacionales e internacionales para el financiamiento de la conservación del patrimonio natural, mediante programas integrales y ambiciosos.	Objetivos Estratégicos: 2, 4, 6, 7, 10 Estrategias: 2.3, 4.4, 6.1, 7.2, 7.4, 10.2
7.6 Gestionar de manera sustentable y participativa el patrimonio hídrico, con enfoque de cuencas y caudales ecológicos, para asegurar el derecho humano al agua.	d. Fortalecer el ordenamiento territorial basado en el manejo integral y sistémico de las cuencas hidrográficas, a fin de garantizar la provisión de agua para el consumo humano, el riego, los caudales ecológicos, las actividades productivas y la hidroelectricidad.	Objetivos Estratégicos: 1, 3, 5, 8, 11 Estrategias: 1.1, 3.2, 5.1, 8.2, 11.2
7.8 Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y post consumo	m. Reforzar e incentivar el tratamiento de aguas residuales de uso doméstico, industrial, minero y agrícola, a fin de disminuir la contaminación en los sitios de descarga y de cumplir con las normas, regulaciones y estándares de calidad ambiental.	Objetivos Estratégicos: 4, 5, 8. Estrategias: 4.4, 5.1, 8.1
Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible		
POLÍTICA	LINEAMIENTOS	ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS BDE
8.1 Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales	c. Incluir criterios de equidad territorial en la inversión pública, para articular las políticas nacionales con el desarrollo local.	Objetivos Estratégicos: 1, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12 Estrategias: 1.1, 3.2, 5.1, 7.1, 7.4, 8.3, 9.3, 10.2, 11.5, 11.6, 12.2
	e. Impulsar la nueva institucionalidad del sector financiero público, orientado a promover la transformación de la matriz productiva, la inclusión financiera democrática para la igualdad, la soberanía alimentaria, el desarrollo territorial y la vivienda de interés social.	
8.3 Fortalecer el manejo sostenible de las finanzas públicas.	e. Establecer mecanismos para fortalecer la ejecución de competencias de los GAD, buscando incrementar su capacidad de gestión fiscal.	Objetivos Estratégicos: 4, 5 Estrategias: 4.6, 5.1, 5.2
8.4 Fortalecer la progresividad y la eficiencia del sistema tributario.	e. Fortalecer la eficiencia del sistema tributario en el territorio nacional, mejorando la capacidad normativa y de gestión en los distintos niveles de gobierno.	Objetivos Estratégicos: 5, 10 Estrategias 5.1, 10.3
8.6. Mantener la sostenibilidad biofísica de los flujos económicos	b. Minimizar la huella ecológica del sistema de transporte de bienes y servicios mediante la reducción de distancias de provisión de los mismos y el fomento a la soberanía alimentaria.	Objetivos Estratégicos: 1, 4, 5 Estrategias: 1.2, 4.4, 5.1
Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas		
POLÍTICA	LINEAMIENTOS	ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS BDE
9.1. Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.	c. Fortalecer las competencias de fomento productivo en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, con el objeto de apoyar iniciativas económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos a nivel local, que aprovechen la especialización productiva y respeten la capacidad de acogida de cada territorio, así como sus potencialidades, conocimientos y experiencias.	Objetivos Estratégicos: 1, 3, 5 Estrategias: 1.1, 3.2, 5.6

Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva		
POLÍTICA	LINEAMIENTOS	ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS BDE
10.4. Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero.	i. Incrementar la cobertura y el acceso equitativo al riego e impulsar la cogestión de los sistemas de irrigación, aprovechando las formas organizativas y saberes locales, para garantizar la soberanía alimentaria.	Objetivos Estratégicos: 1, 3, 4, 5, 8 Estrategias: 1.1, 3.2, 4.1, 5.4, 8.2
10.8. Articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva	d. Establecer criterios de elegibilidad para la concesión de créditos orientados al cumplimiento de los objetivos de desarrollo.	Objetivos Estratégicos: 2, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13 Estrategias: 2.3, 4.4, 6.4, 7.1, 8.1, 9.1, 9.6, 11.6, 12.2, 12.3, 13.5
Objetivo 11: Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica		
POLÍTICA	LINEAMIENTOS	ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS BDE
11.4 Gestionar el recurso hídrico, en el marco constitucional del manejo sustentable y participativo de las cuencas hidrográficas y del espacio marino	d. Crear y fortalecer mecanismos de acceso al agua para riego y su redistribución equitativa, para garantizar la soberanía alimentaria.	Objetivos Estratégicos: 1, 3, 5, 6, 8, 12 Estrategias: 1.1, 3.2, 5.4, 6.3, 8.1, 12.1