



BANCO DE DESARROLLO DEL ECUADOR B.P.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL BANCO DE DESARROLLO DEL ECUADOR (BDE. B.P.)

2026

2029



ÍNDICE

1 DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	8
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	8
1.2 COMPETENCIAS, ATRIBUCIONES Y FACULTADES	9
1.3 DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN	10
2 ANÁLISIS SITUACIONAL	15
2.1 ANÁLISIS EXTERNO MACRO O GENERAL	15
2.2 ANÁLISIS SECTORIAL, DIAGNÓSTICO TERRITORIAL Y MAPEO DE ACTORES	19
3 ANÁLISIS FODA	23
4 ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN	26
4.1 VISIÓN	26
4.2 MISIÓN.....	26
4.3 VALORES	26
5 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS.....	28
5.1 PERSPECTIVAS.....	28
5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	29
5.3 ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	31
5.4 MAPA ESTRATÉGICO	32
5.5 INDICADORES Y METAS	33
6 ARTICULACIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES.....	36
7 GESTIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS	38
7.1 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	38
8 IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	40
9 BIBLIOGRAFÍA	41
10 ANEXOS:	42

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Línea histórica de la Descripción de la Institución.....	8
Gráfico 2 Estructura Orgánica del BDE B.P.	11
Gráfico 3 Ingresos Totales de GAD provinciales, municipales, parroquiales (2016-2024).....	19
Gráfico 4 Gastos Totales de GAD provinciales, municipales, parroquiales (2016-2024)	20
Gráfico 5 Valores Institucionales	26
Gráfico 6 Perspectivas del BDE B.P.	28
Gráfico 7 Objetivos Estratégicos (OEI).....	29
Gráfico 8 Mapa Estratégico	32

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1 Atribuciones y facultades de la entidad.....	9
Tabla 2 Presupuesto Histórico Institucional	13
Tabla 3 Partes Interesadas (Actores) – BDE B.P.	21
Tabla 4 Matriz FODA.....	23
Tabla 5 Estrategias Institucionales.....	31
Tabla 6 Indicadores para la medición del Plan Estratégico Institucional del BDE B.P.	33
Tabla 7 Alineación de los Objetivos Estratégico del BDE B.P. con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) “Ecuador no se detiene” 2025-2029	36
Tabla 8 Identificación de Riesgos Estratégicos	38

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- 1. Plan Nacional de Desarrollo (PND):** Instrumento principal del sistema de planificación al que se sujetan las políticas, programas y proyectos públicos. Su observancia es obligatoria para el sector público e indicativo para los demás sectores. (Planificación, 2024)
- 2. Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP):** Conjunto de procesos, entidades e instrumentos que permiten la interacción de los diferentes actores sociales e institucionales para organizar y coordinar la planificación del desarrollo en todos los niveles de gobierno. . (Planificación, 2024)
- 3. Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI):** Logros o resultados que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, fundamentados en sus competencias y atribuciones, en concordancia con la planificación sectorial y/o nacional. . (Planificación, 2024)
- 4. Planificación Institucional:** Proceso a través del cual cada entidad establece la forma como debería actuar para garantizar los derechos de la ciudadanía y contribuir al cumplimiento de las prioridades nacionales y/o sectoriales. . (Planificación, 2024)
- 5. FODA:** Herramienta que explora los factores positivos y negativos, tanto internos como externos, que afectan a la institución: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. . (Planificación, 2024)
- 6. Indicador:** Expresión matemática que sintetiza información esencial relacionada con un fenómeno, permitiendo conocer el cambio o comportamiento de una variable respecto de otra en un tiempo y espacio determinado. . (Planificación, 2024)
- 7. Meta:** Expresión concreta y cuantificable de lo que se busca alcanzar en un período definido, sean estos impactos, resultados o gestión. . (Planificación, 2024)
- 8. Estrategia:** Conjunto de acciones planificadas, de responsabilidad de uno o varios actores, que permiten a la consecución de un objetivo común, en el mediano o largo plazo. (Planificación, 2024)

GLOSARIO DE ABREVIATURAS

ADB: Asian Development Bank (Banco Asiático de Desarrollo)

AF: Adaptation Fund (Fondo de Adaptación)

AFD: Agence Française de Développement (Agencia Francesa de Desarrollo)

API: Application Programming Interface (Interfaz de Programación de Aplicaciones)

BCE: Banco Central del Ecuador

BDE B.P.: Banco de Desarrollo del Ecuador Banco del Pacífico

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

BPM: Business Process Management (Gestión de Procesos de Negocio)

CAF: Corporación Andina de Fomento

CGCRE: Coordenação Geral de Acreditação (Coordinación General de Acreditación, Brasil)

CIFs: Climate Investment Funds (Fondos de Inversión Climática)

COOTAD: Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

COMYF: Código Orgánico Monetario y Financiero

DCI: Desnutrición Crónica Infantil

DLP: Data Loss Prevention (Prevención de Pérdida de Datos)

ENEMDU: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo

ERP: Enterprise Resource Planning (Planificación de Recursos Empresariales)

FMI: Fondo Monetario Internacional

GAD: Gobiernos Autónomos Descentralizados

GCF: Green Climate Fund (Fondo Verde para el Clima)

GGGI: Global Green Growth Institute (Instituto Global de Crecimiento Verde)

GPR: Gobierno por Resultados

ICMA: International Capital Market Association (Asociación Internacional de Mercados de Capital)

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

ISO: International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización)

KPI: Key Performance Indicator (Indicador Clave de Desempeño)

LDCF: Least Developed Countries Fund (Fondo para Países Menos Desarrollados)

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas

MINTEL: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información

CONTENIDO

NDC: Nationally Determined Contribution (Contribución Determinada a Nivel Nacional)

NGFS: Network for Greening the Financial System (Red para la Verificación del Sistema Financiero)

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PAS-BID: Programa de Apoyo al Sector Público - BID

PESTEL: Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal)

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PROVIAL: Programa de Vías

RFC: Requerimiento Funcional

SaaS: Software as a Service (Software como Servicio)

SCCF: Special Climate Change Fund (Fondo Especial para el Cambio Climático)

SGAS: Sistema de Gestión Ambiental y Social

SGI: Sistema de Gestión Integrado

SIC: Sistema Integrado de Crédito

SNDPP: Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa

UKAS: United Kingdom Accreditation Service (Servicio de Acreditación del Reino Unido)

UNEP FI: United Nations Environment Programme Finance Initiative (Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente)



Presentación del Plan Estratégico Institucional BDE B.P. 2026-2029

El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. presenta su Plan Estratégico Institucional 2026-2029, un documento que consolida la visión de futuro de la institución como banca pública de desarrollo líder en el financiamiento de proyectos territoriales sostenibles, resilientes, inclusivos y equitativos.

Con más de 45 años de trayectoria institucional y una sólida reputación respaldada por la calificación crediticia AAA, el BDE B.P. reafirma su compromiso con el desarrollo nacional a través de soluciones financieras innovadoras y asistencia técnica especializada.

Este plan estratégico surge de un proceso metodológico participativo ¹ que garantizó la legitimidad y representatividad de cada elemento estratégico identificado, considerando la “Guía Metodológica de Planificación Institucional” y la normativa interna institucional. La construcción del plan involucró a colaboradores de toda la institución mediante la implementación de talleres y la aplicación de encuestas. Los talleres permitieron el intercambio de ideas, la identificación colectiva de fortalezas y desafíos

institucionales, así como la elaboración consensuada de los componentes estratégicos.

El documento establece cuatro objetivos estratégicos institucionales formulados de manera participativa con las áreas del Banco, que articulan las perspectivas de impacto social, clientes, capacidades y procesos, y financiera. Estos objetivos están orientados a incrementar el financiamiento para el desarrollo territorial con enfoque en la reducción de brechas socioeconómicas, fortalecer las capacidades de los clientes mediante una oferta de valor innovadora, consolidar las capacidades institucionales, y aumentar la solidez financiera del Banco a través de la diversificación de fuentes de fondeo y la optimización de la gestión de activos y pasivos.

Este Plan Estratégico Institucional 2026-2029 representa la hoja de ruta construida colectivamente que guiará las acciones del BDE B.P. hacia el fortalecimiento de su rol como motor del desarrollo territorial ecuatoriano, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

¹ Para mayor detalle ver “Anexo construcción participativa PEI”



1

DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1 DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

La descripción institucional analiza las condiciones internas mediante aspectos como la evolución histórica, competencias, atribuciones y marco legal. A continuación, se detallan los elementos considerados:

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

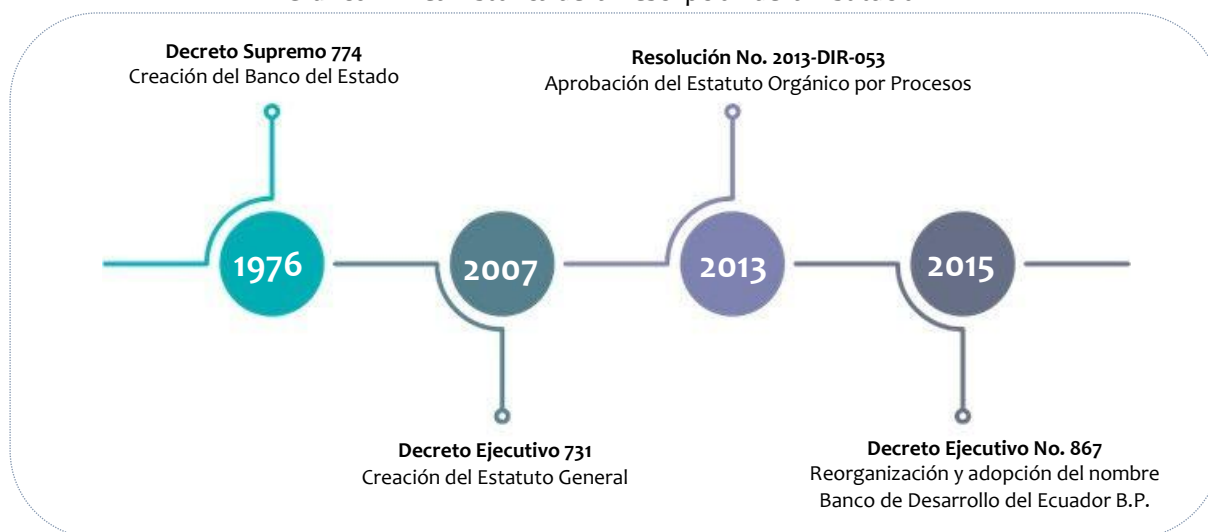
El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P., es la institución líder en el financiamiento de proyectos para la edificación de obras públicas, destinadas al fomento del crecimiento económico y al desarrollo del país.

Institución creada en 1976 mediante el Decreto Supremo 774, su Estatuto General fue aprobado mediante Decreto Ejecutivo No. 731 el año 2007 y su posterior reforma en el 2008 con Decreto Ejecutivo No. 854; en 2015, mediante el Decreto Ejecutivo No. 867 se reorganizó y adoptó su

nombre actual “Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.”, operando como entidad pública autónoma bajo el Código Orgánico Monetario y Financiero y demás normativas correspondientes.

Con el objetivo de consolidar su marco institucional y reafirmar su compromiso con el desarrollo nacional, en 2013 se aprobó el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos mediante Resolución No. 2013-DIR-053, cuya última actualización se realizó a través de la Decisión No. 2023-GGE-049 del 31 de marzo de 2023.

Gráfico 1 Línea histórica de la Descripción de la Institución



Elaborado por: Gerencia de Planificación / Dirección de Planificación e Inversión

Fuente: Normativa Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.

1.2 COMPETENCIAS, ATRIBUCIONES Y FACULTADES

Las competencias, atribuciones y facultades se exponen conforme a la matriz de competencias vigente:

Tabla 1 Atribuciones y facultades de la entidad

Competencias	Atribuciones	Facultades
Financiamiento de vivienda sobre todo de interés social	Diseñar programas y productos para el financiamiento de vivienda, sobre todo de interés social	Planificación
	Coordinar con rectores de política económica y financiera, y política pública sectorial el diseño y viabilidad de productos, programas de vivienda sobre todo de interés social y su financiamiento	Coordinación
	Promover programas diseñados por el Banco del Estado para el financiamiento de vivienda, sobre todo de interés social	Gestión
	Analizar, evaluar y aprobar programas de financiamiento de vivienda, sobre todo de interés social	Gestión
	Instrumentar programas de financiamiento de vivienda sobre todo de interés social	Gestión
	Gestionar el desembolso y seguimiento a programas de financiamiento de vivienda sobre todo de interés social otorgados	Gestión
	Analizar, evaluar y aprobar programas de financiamiento para IFÍ's, para determinar la factibilidad y viabilidad de operaciones de redescuento para vivienda sobre todo de interés social	Gestión
	Realizar el seguimiento y evaluación de resultados e impacto de la implementación de programas de financiamiento de vivienda sobre todo de interés social	Evaluación
Financiamiento de programas y proyectos de inversión pública para el desarrollo económico y social del país	Diseñar programas y productos para el financiamiento de proyectos de preinversión e inversión pública	Planificación
	Coordinar con rectores de política económica y financiera, política pública sectorial y organismos multilaterales, el diseño de productos y programas, su financiamiento y viabilidad técnica	Coordinación
	Analizar, evaluar y aprobar financiamiento de programas y proyectos de preinversión e inversión pública	Gestión
	Instrumentar crédito de preinversión e inversión pública	Gestión
	Gestionar el seguimiento técnico, financiero, económico, de gestión de servicio, ambientales y comunitarios de los proyectos de preinversión e inversión social financiados por el Banco del Estado	Gestión
	Realizar el seguimiento y evaluación de resultados e impacto de programas de financiamiento de preinversión e inversión pública	Evaluación
Fortalecimiento de capacidades de gestión de clientes del Banco del Estado	Diseñar programas y productos de asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades de gestión de clientes del Banco del Estado	Planificación
	Diseñar estrategias y definir prioridades de asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades de gestión de clientes del Banco del Estado	Planificación
	Proporcionar asistencia técnica, económica, financiera, legal o administrativa orientada al fortalecimiento de capacidades de clientes del Banco del Estado que tienen a su cargo la gestión de obras y servicios públicos.	Gestión
	Realizar el seguimiento y evaluación de resultados e impacto de la implementación de programas y productos de asistencia técnica, para el fortalecimiento de las capacidades de los clientes del Banco del Estado	Evaluación

Competencias	Atribuciones	Facultades
Negocios financieros para el financiamiento de operaciones del Banco del Estado	Diseñar productos para el financiamiento e inversión de recursos	Planificación
	Diseñar estrategias de negociación para la obtención de financiamiento para el Banco del Estado	Planificación
	Administrar el portafolio de captaciones	Gestión
	Generar captaciones para obtención de financiamiento local para el Banco del Estado	Gestión
	Administrar el portafolio de inversiones	Gestión
	Realizar inversiones	Gestión

Fuente: Banco de Desarrollo del Ecuador B.P., Matriz de Competencias aprobada con Oficio Nro. SENPLADES-SGTEPBV-2015-0133-OF

1.3 DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN

1.3.1 ASPECTO DE LA PLANIFICACIÓN

El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. ha institucionalizado la planificación estratégica a través de instrumentos normativos específicos.

En este marco, se cuenta con el *procedimiento “Elaboración o Actualización de la Planificación Estratégica Institucional”*, aprobado mediante la Decisión No. 2021-GGE-224 de 5 de noviembre de 2021.

Asimismo, para asegurar su adecuada gestión, seguimiento y monitoreo, se expidió el *“Manual de Procedimiento para el Monitoreo y Seguimiento al Plan Estratégico Institucional o Plan de Negocios Institucional”*, aprobado mediante la Decisión No. 2022-GGE-159 de 9 de agosto de 2022.

En este marco, la institución aprobó el Plan Estratégico Institucional 2023–2025 mediante

Resolución No. 2023-DIR-037 de 21 de agosto de 2023.

Dicho plan fue formulado en cumplimiento de la normativa vigente y conforme a las directrices metodológicas emitidas por la Secretaría Nacional de Planificación, en su calidad de ente rector del sistema nacional de planificación.

El documento establece las metas institucionales orientadas al fortalecimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco, y su ejecución ha sido objeto de un proceso permanente de monitoreo y seguimiento, cuyos avances se encuentran registrados en la plataforma de Gobierno por Resultados (GPR), acorde a la planificación establecida por cada área conforme a la dinámica de sus procesos y productos.

1.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura orgánica del BDE B.P. se fundamenta en un enfoque de gestión por procesos, conforme a lo establecido en su Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

Las unidades administrativas del BDE B.P. se estructuran con base en sus competencias, atribuciones, responsabilidades, así como en la misión y visión institucional, orientadas a la prestación eficiente de servicios.

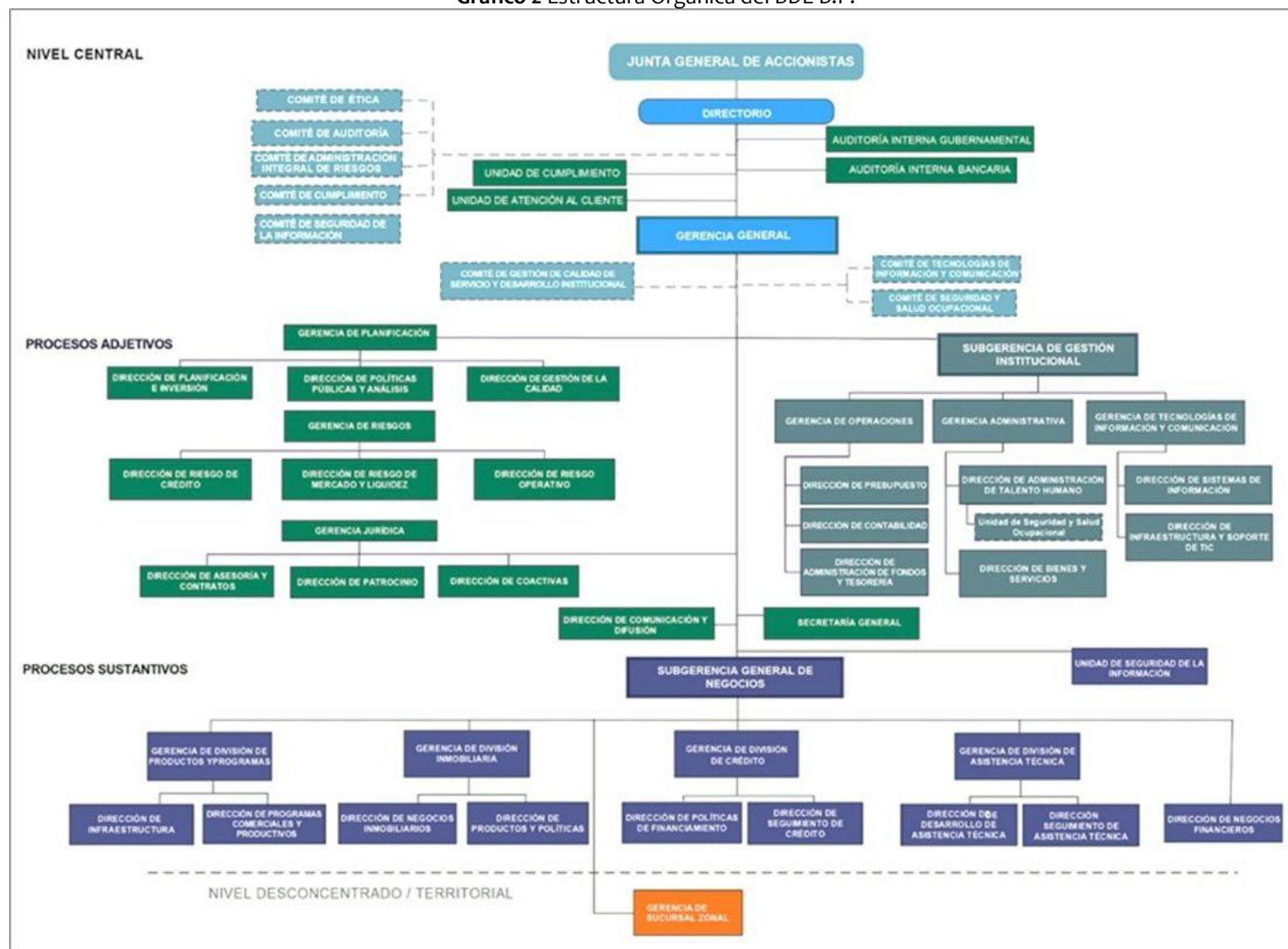
La operatividad del Banco se desarrolla bajo un modelo desconcentrado, lo que permite una gestión más ágil y cercana a los territorios a través de sus sucursales zonales.

Asimismo, el Banco cuenta con un modelo de gestión institucional implementado, alineado con

la estructura orgánica por procesos, que garantiza la coherencia entre la planificación estratégica, la operatividad técnica y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El BDE B.P. cuenta con la siguiente estructura organizacional vigente:

Gráfico 2 Estructura Orgánica del BDE B.P.



Elaborado por: Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.
Fuente: Estructura Orgánica Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.

1.3.3 TALENTO HUMANO

El diagnóstico de la gestión del talento humano del Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. evidencia que la institución cuenta con 598 colaboradores² distribuidos entre la matriz y las sucursales zonales, cifra que cubre de manera adecuada los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo.

La Dirección de Administración de Talento Humano dirige los subsistemas de planificación, selección, capacitación y evaluación, lo que permite fortalecer las competencias del personal y potenciar el clima organizacional.

La entidad dispone de un marco normativo integral que respalda técnicamente la gestión del talento humano, entre los que destacan: el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos; el Plan Anual de Capacitación; la Planificación de Talento Humano; la Evaluación del Desempeño; así

como los lineamientos de seguridad y salud ocupacional, bienestar laboral y clima organizacional.

Adicionalmente, las políticas de selección y desarrollo profesional incorporan un enfoque transversal de igualdad y no discriminación. En particular, la Política de Género del Banco exige un equilibrio en la participación de mujeres y hombres.

De esta forma, el Banco garantiza que sus procedimientos de gestión del talento humano se alineen con la normativa vigente y promuevan la inclusión étnico-cultural, generacional, de personas con discapacidad y en situación de movilidad, en concordancia con los principios de la administración pública ecuatoriana y los estándares internacionales en materia de igualdad de género.

1.3.4 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

La gobernanza tecnológica se gestiona a través de la Gerencia de Tecnologías de la Información y Comunicación (GTIC) la cual cuenta con dos direcciones especializadas (Sistemas de Información e Infraestructura / Soporte).

El control estratégico lo ejerce un Comité de Tecnologías de Información integrado por ejecutivos, seguridad de la información y gestión de riesgos, encargado de definir y supervisar las pautas de trabajo tecnológicas de toda la institución.

Para normar su operación, la GTIC dispone de planes y estrategias, que definen proyectos prioritarios y lineamientos de infraestructura de hardware y software, y de servicios tecnológicos, con la adopción de nuevas tecnologías.

A ello se suman manuales vigentes de gestión de tecnologías de la información y comunicación, como por ejemplo los procedimientos de cambios de software e infraestructura y del ciclo de vida del

desarrollo, publicados y automatizados mediante requerimientos RFC, que estandarizan las prácticas de implementación y migración de información en todo el Banco.

En cuanto a operatividad y seguridad, el Banco cuenta con una plataforma que soporta los procesos misionales (Sistema Integrado de Crédito – SIC, BPM, ERP CG-Web, Docuware, Power BI, Quipux, entre otros), todos ellos integrados mediante servicios y con acceso controlado por Directorio Activo, permisos granulares y herramientas de ciberseguridad (DLP y seguridad perimetral) que garantizan la confiabilidad y protección de datos sensibles.

En el plano innovador, la implementación de dashboards institucionales con enfoque de Business Intelligence y el uso progresivo de analítica avanzada permiten monitorear en tiempo real indicadores de negocio y planificación estratégica, fortaleciendo la toma de decisiones y la transparencia.

1.3.5 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

La gestión por procesos es un principio del Sistema de Gestión Integrado del Banco, certificado bajo las normas ISO 9001:2015

(Calidad) e ISO 37001:2016 (Antisoborno), acreditado por organismos nacionales como SAE (Ecuador) e internacionales como UKAS (Reino

² Conforme Sistema SIRH BDE B.P. – UDTH, corte al 23/09/2025

Unido), ANAB (Estados Unidos) y CGCRE (Brasil). Esta certificación exige al Banco mantener trazabilidad documental y mejora continua en los procesos que se ejecutan.

En este marco, cada procedimiento institucional ha sido estructurado con la identificación de sus riesgos y controles, validado por su responsable y aprobado por la alta dirección. La documentación vigente, se encuentra disponible en la intranet institucional, garantizando su consulta, a fin de que pueda ser de aplicación para todas las áreas del Banco.

Con el fin de realizar una evaluación sobre la aplicación de los requerimientos establecidos en la normativa; así como, en las Normas ISO 9001 e ISO 37001 y en la documentación interna aplicable al Banco de Desarrollo del Ecuador B.P., se realizan auditorías internas y externas del Sistema de Gestión Integrado (SGI) de manera periódica.

A nivel interno, la Dirección de Gestión de Calidad elabora y ejecuta el programa y planes de Auditorías Internas que permite identificar hallazgos, generar planes de acción y dar seguimiento hasta su cierre, a fin de lograr la mejora continua institucional. A nivel externo se ejecutan auditorías independientes de certificación realizadas de manera anual, las cuales verifican el cumplimiento de las normas ISO y la eficacia del SGI.

Adicionalmente, cada proceso cuenta con indicadores clave de desempeño (KPI), diseñados para medir su eficacia y eficiencia. Estos indicadores permiten realizar un monitoreo sistemático del cumplimiento de metas, anticipar desviaciones, activar alertas tempranas y aplicar acciones correctivas de manera oportuna.

1.3.6 PRESUPUESTO

Con el propósito de evaluar el desempeño financiero institucional, se presenta un análisis de la evolución presupuestaria de los últimos cuatro

años. Los resultados se consolidan en la siguiente tabla:

Tabla 2 Presupuesto Histórico Institucional

Año	Presupuesto Codificado	Presupuesto Devengado
2021	620.110.225,89	573.619.056,02
2022	730.399.869,06	615.696.463,76
2023	750.108.377,93	615.126.734,69
2024	731.721.117,51	689.267.735,34

Elaborado por: Gerencia de Planificación / Dirección de Planificación e Inversión
Fuente: BDE B.P / Gerencia de Operaciones



2

ANÁLISIS SITUACIONAL

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional examina el entorno externo de la institución en un momento dado, identificando factores clave que podrían afectar su gestión, adicionalmente se realiza un diagnóstico sectorial, territorial y mapeo de actores.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO MACRO O GENERAL

El análisis PESTEL constituye una herramienta clave en la formulación de la planificación estratégica institucional, al permitir identificar y cuantificar el impacto de los factores externos más relevantes: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (Perera, 2017) que pueden influir en el desempeño del Banco. El análisis desarrollado se presenta en el siguiente apartado:

2.1.1 FACTOR POLÍTICO

- **Estabilidad de los GAD:** Las autoridades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), principales clientes del Banco de Desarrollo del Ecuador (BDE), estarán en funciones hasta mayo de 2027. Sin embargo, el recambio de autoridades en 2027 podría afectar la continuidad de operaciones crediticias, requiriendo estrategias de coordinación y transferencia para mitigar riesgos.
- **Riesgo País:** Desde su pico de 6.063 puntos en 2020, el riesgo país ha disminuido a menos de 1.500 puntos en 2024 (901 puntos en febrero de 2025), mejorando el acceso a financiamiento externo. Su monitoreo es clave, ya que un aumento podría elevar costos y limitar recursos (Ecuador B. C., 2025).
- **Geopolítica y Exportaciones:** El conflicto Rusia-Ucrania redujo significativamente las exportaciones de banano y plátano a Rusia, un mercado clave para Ecuador. Entre enero y julio de 2024, las exportaciones de banano a Rusia cayeron 15%, registrando 39,7 millones de cajas versus 46,7 millones en el mismo período de 2023 (Acorbanec, 2024). Socialmente, el impacto se traduce en riesgo de desempleo rural y migración interna desde las provincias productoras hacia centros urbanos, lo que incrementa la demanda de financiamiento que

el Banco debe fortalecer para mantener la estabilidad socioeconómica de estas comunidades.

- **Fragmentación Legislativa:** Aunque la Asamblea Legislativa (2025-2029) muestra una división equilibrada entre los principales partidos políticos, la diferencia de asambleístas entre el oficialismo y los demás partidos es mínima lo que hace prever dificultades para llegar a consensos lo que implica un riesgo en la gobernanza. Esta inestabilidad podría generar incertidumbre en políticas públicas y regulaciones financieras, impactando indirectamente a los GAD y al BDE B.P.

El análisis político revela un panorama de oportunidades y desafíos para el Banco de Desarrollo del Ecuador. La estabilidad de los GAD hasta 2027 asegura continuidad en la cartera crediticia principal, mientras que la reducción del riesgo país a 901 puntos mejora significativamente las condiciones de financiamiento internacional.

No obstante, la fragmentación legislativa introduce incertidumbre en el marco regulatorio que podría impactar las operaciones del BDE B.P. El conflicto geopolítico Rusia-Ucrania demanda una reorientación estratégica hacia el financiamiento como actor contra cíclico de la economía.

2.1.2 FACTOR SOCIAL/CULTURAL

- **Violencia y Delincuencia:** Ecuador se consolida como uno país con homicidios intencionales en aumento: de 1.310 en 2014 a 6.964 en 2024. Para 2025, se han registrado 6.449 homicidios entre enero y agosto de 2025 Ecuador registra 6.449 asesinatos entre enero y agosto de 2025, con 2.361 muertes violentas solo en el primer

trimestre (enero-marzo), representando un incremento del 65% respecto al mismo período de 2024 (Ecuador, 2025), lo que podría limitar el desarrollo económico sin políticas integrales que aborden corrupción, desigualdad y falta de oportunidades.

- **Inestabilidad en GAD:** La inseguridad impacta a las autoridades de los GAD (asesinatos de alcaldes entre 2023 y 2025), generando incertidumbre en las operaciones crediticias del BDE B.P, ya que el relevo de autoridades puede alterar prioridades y retrasar proyectos financiados (Primicias, 2025).
- **Corrupción en el Sistema Judicial:** La debilidad institucional y la corrupción en la justicia agravan la inseguridad, desprotegiendo a la ciudadanía y erosionando la confianza en las instituciones, con efectos indirectos en la estabilidad operativa del BDE B.P. Ecuador registra una calificación de 32/100 puntos en el Índice de Percepción de la Corrupción 2024, ubicándose en el puesto 121 de 180 países, evidenciando deficiencias en la transparencia del sector público y el sistema de justicia (Desarrollo, 2025).
- **Desnutrición Crónica Infantil (DCI):** Uno de cada cinco niños menores de 2 años sufre desnutrición crónica infantil (19,3%) en 2024, vinculada a múltiples factores incluyendo la escasez de agua segura y saneamiento, donde el 32,9% de los hogares consume agua contaminada con E. coli. Fortalecer proyectos de agua y saneamiento, financiados por el BDE B.P, es clave para reducir estas desigualdades a largo plazo ((INEC), 2024).
- **Desempleo y Precariedad Laboral:** Con un 3,8% de desempleo en el primer trimestre de 2025 y más de 5 millones de personas en empleos no adecuados (considerando que solo el 38,6% tiene empleo adecuado en julio de 2025), según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) del INEC, la promoción de operaciones crediticias del BDE B.P. para obras públicas sigue siendo esencial para generar empleo formal y mitigar esta problemática social (Principales resultados mercado laboral trimestral-ENEMDU - I Trimestre 2025).
- **Cultural:** La Constitución del Ecuador establece la protección del patrimonio cultural

como un deber esencial del Estado (Art. 3, numeral 7) y garantiza a las personas el derecho a mantener su identidad cultural, acceder a la memoria histórica y difundir sus expresiones culturales (Art. 21). Asimismo, reconoce el derecho al disfrute pleno de la ciudad y sus espacios públicos bajo principios de sustentabilidad, justicia social y respeto a la diversidad cultural (Art. 31). En cuanto al patrimonio, se determina que forman parte de éste las edificaciones, espacios urbanos, monumentos, paisajes y demás bienes tangibles e intangibles que constituyan referentes de identidad o tengan valor histórico, artístico, arqueológico o etnográfico, los cuales deben ser salvaguardados por el Estado (Art. 379).

En este marco, la inversión pública debe entenderse también como un espacio para fortalecer la cultura, integrando la preservación del patrimonio, la memoria histórica y las expresiones comunitarias en los procesos de desarrollo. De esta manera, cada proyecto contribuye a consolidar la identidad colectiva, promover la interculturalidad y apoya a que el progreso material se complemente con el reconocimiento y la valoración de la diversidad cultural del país.

En síntesis, el Banco enfrenta varios desafíos sociales y culturales significativos, el incremento de actos delincuenciales, como homicidios y sicariato, así como la corrupción en el sistema jurídico, afectan la seguridad y confianza social. La desnutrición crónica infantil y el desempleo son problemáticas adicionales que impactan el desarrollo integral de la población.

Por su parte, el factor cultural conlleva a incorporar la memoria histórica, el patrimonio y las expresiones comunitarias como elementos que fortalecen los procesos de desarrollo. En este sentido, el Banco puede desempeñar un papel clave al financiar proyectos que impulsen el empleo y el bienestar económico y social, integrando la dimensión cultural como parte esencial del progreso territorial.

2.1.3 FACTOR ECONÓMICO

- **Déficit Presupuestario:** En 2024, el déficit fiscal del Gobierno Central se redujo al 2,7% del PIB, lo que representa una disminución de 2,5 puntos porcentuales respecto al déficit

registrado en 2023 (5,2% del PIB) ((MEF), 2025); sin embargo, esta falta de recursos, podría reducir la capacidad de endeudamiento de los GAD, principales clientes del Banco, afectando

sus ingresos, menor acceso a financiamiento y retrasos en la recuperación de cartera.

- **Tasas de Interés Estables:** Las tasa referencial para inversión pública (8%-9%) se mantienen constantes ((BCE), 2025), brindando seguridad financiera. Sin embargo, se requiere monitoreo para asegurar un spread mínimo (cubriendo costos financieros, administrativos y un margen adecuado) y evitar pérdidas por fondos no ejecutados.
- **Acceso a Financiamiento:** El BDE B.P diversifica fuentes con negociaciones clave: USD 80 millones de la AFD para proyectos multisectoriales, USD 200 millones del BID para PROVIAL II y PAS-BID, y la acreditación

como “Banca Verde” para acceder al Fondo Verde para el Clima (GCF) ((GCF), 2025), potenciando el desarrollo territorial.

En este sentido, el Banco enfrenta varios desafíos y oportunidades económicas: el incremento del déficit presupuestario estatal podría afectar los ingresos, mientras que la estabilidad de las tasas de interés ofrece seguridad. La diversificación de fuentes de financiamiento nacionales como internacionales es crucial para respaldar el financiamiento del desarrollo territorial. El Banco debería mantener una gestión financiera sólida, adaptarse ágilmente a cambios normativos y aprovechar oportunidades de financiamiento para seguir fomentando el desarrollo económico y social.

2.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

- **Agenda nacional de interoperabilidad y gobierno digital:** El Gobierno ecuatoriano impulsa la Plataforma de Interoperabilidad Gubernamental y los lineamientos de open data, que obligarán a las entidades públicas (incluido el sistema financiero estatal) a exponer servicios mediante Interfaces de Programación de Aplicaciones (API) estandarizadas y a compartir datos con el MEF, la Secretaría de Planificación y los GAD ((MINTEL), 2022). Esta tendencia plantea oportunidades para integrar expedientes únicos y agilizar trámites, pero también presiona a las instituciones a modernizar rápidamente su arquitectura de datos.
- **Brecha Digital:** La transformación tecnológica del BDE B.P enfrenta desafíos por las brechas persistentes en el acceso a internet (85,1% urbano vs. 59,8% rural en 2024) y analfabetismo digital (1,9% urbano vs. 14,1% rural) ((INEC), 2024), requiriendo capacitación para clientes y funcionarios.
- **Consolidación de proveedores tecnológicos y riesgo de obsolescencia:** A escala global, los principales fabricantes de core banking, ERP y analítica avanzan hacia modelos SaaS y licenciamiento por usuario, lo que encarece las renovaciones y dificulta la portabilidad. Para la banca pública esto significa mayor riesgo de vendor lock-in³ y la necesidad de negociar

contratos plurianuales o migrar gradualmente hacia soluciones abiertas para contener costos y evitar dependencia crítica.

- **Ciberseguridad:** América Latina registra un crecimiento del 25% anual en ciberataques y un bajo índice de protección (10,2/20). El BDE B.P. debe fortalecer la seguridad de su información y prevenir riesgos cibernéticos (Mundial, 2024). Por su parte Ecuador experimentó un crecimiento del 4,9% en amenazas cibernéticas en 2024, ubicándose como el tercer país más atacado de América Latina con un nivel de riesgo del 51,9%. El país registró más de 12 millones de ciberataques en 2024, un aumento del 30% respecto al 2023. (Universo, 2024).

En resumen, la agenda nacional obliga a exponer servicios vía APIs y compartir datos con el MEF y los GAD, oportunidad para agilizar trámites pero que exige modernizar la arquitectura de datos. Esta transformación ocurre en medio de una brecha digital pronunciada (85 % de conectividad urbana vs. 60 % rural) que demanda capacitar a clientes y funcionarios. Al mismo tiempo, la migración global a SaaS eleva el riesgo de vendor lock-in y encarece renovaciones, por lo que es necesario negociar contratos flexibles o adoptar soluciones abiertas. Finalmente, el rápido aumento de ciberataques en la región impone fortalecer la seguridad informática para proteger información y continuidad operativa.

³ Vendor lock-in (encierro o dependencia de proveedor) es la situación en la que una organización queda fuertemente atada a un único proveedor de tecnología.

2.1.5 FACTOR ECOLÓGICO

- **Tendencia Global Sostenible:** Organismos como el Banco Mundial, FMI, CAF, ADB, NGFS y la ONU (a través de UNEP FI) impulsan la integración de riesgos climáticos y sostenibilidad en las finanzas públicas, alineándose con el Acuerdo de París. Esto refuerza la necesidad de que el BDE B.P. adopte prácticas verdes.
- **Rol del BDE B.P en Cambio Climático:** El Banco canaliza recursos a GAD y empresas públicas para proyectos de adaptación y mitigación climática, cumpliendo con normativas nacionales (Constitución, Código Orgánico del Ambiente) e internacionales (ODS, Acuerdo de París). Mantener este compromiso abre acceso a fondos como CIFs, SCCF, AF, LDCF y GCF.
- **Viabilidad Ambiental:** Todos los proyectos financiados requieren cumplir con requisitos ambientales (Registro, Plan de Manejo o Estudios de Impacto Ambiental), un criterio que debe mantenerse y adaptarse a nuevas regulaciones climáticas.
- **Acreditación como Banca Verde:** El BDE B.P. busca ser la primera “Banca Verde” de Ecuador para acceder al Fondo Verde para el Clima (GCF), con financiamiento de USD 50-250 millones a tasas bajas (desde 0%) ((GCF), 2025). Aunque el proceso es riguroso y podría retrasarse, se recomienda diversificar fuentes de fondos como respaldo.
- **Enfoque Climático Transversal:** Adoptar prácticas ecológicas (certificaciones de

carbono cero, energías renovables, digitalización, reciclaje) en operaciones internas es clave para reducir emisiones, gestionar recursos y alinearse con estándares sostenibles.

- **Bonos Verdes:** Alineado con los Principios de Bonos Verdes de ICMA⁴, EFIC⁵ y los ODS⁶, permitirían financiar energías renovables, agua potable, saneamiento e infraestructura resiliente, con apoyo de GGGI⁷ y el Gobierno de Luxemburgo. El éxito dependerá de fortalecer el Sistema de Gestión Ambiental y Social (SGAS), diversificar proyectos verdes y consolidar alianzas, para mitigar el cambio climático y fomentar una economía inclusiva.

Con base a lo antes mencionado, la sostenibilidad ambiental es un factor cada vez más relevante en el giro de negocio y en el mundo. Iniciativas internacionales respaldan la integración de criterios ambientales en las finanzas, y el Banco participa activamente en este proceso.

Su compromiso se refleja en la canalización de recursos hacia proyectos de adaptación y mitigación del cambio climático, cumpliendo con estándares ambientales y buscando la acreditación como “Banca Verde”, así como la inversión mediante el “Marco del Bono Verde”. Además, se considera la diversificación de fuentes de financiamiento y la implementación de prácticas ecológicas en sus operaciones, reflejando un enfoque integral hacia un futuro financiero sostenible y respetuoso con el medio ambiente.

2.1.6 FACTOR LEGAL

- **Marco Legal del BDE B.P.:** Constituido en 1976 y reorganizado en 2015 (Decreto Ejecutivo 867), el BDE B.P. es una entidad financiera pública con autonomía bajo el Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF). Se rige por la Superintendencia de Bancos, su Estatuto Social y normativas de la Junta de Política y Regulación Financiera, priorizando financiamiento a GAD.

- **Operaciones Autorizadas:** El Art. 49 del Estatuto Social (2023) detalla 19 operaciones (créditos, avales, titularizaciones, etc.) para impulsar inversión pública, vivienda social y desarrollo económico, sujetas a autorización de la Superintendencia de Bancos.
- **Certificaciones ISO:** Mantener las normas ISO 9001 y 37001 mejora la gestión de procesos y prevención de sobornos, con un enfoque en mejora continua.

⁴ ICMA: Asociación Internacional de Mercados de Capitales.

⁵ EFIC: Estrategia Nacional de Financiamiento Climático.

⁶ ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

⁷ GGGI: Instituto Global para el Crecimiento Verde.

- **Auditorías y Sanciones:** El cumplimiento de observaciones de Auditoría Interna y Contraloría es crucial para evitar sanciones a funcionarios y al Banco, fortaleciendo la gobernanza.
- **Juicios Coactivos:** Hasta diciembre del año anterior, los juicios en curso (principalmente por vivienda social) representan un monto significativo, derivados en su mayoría de cartera adquirida del Banco Ecuatoriano de la Vivienda. Su recuperación potenciaría el

presupuesto para nuevas operaciones crediticias.

En este sentido, el Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. opera bajo un marco legal que establece su naturaleza jurídica, autonomía y funciones específicas. Está regido por el Código Orgánico Monetario y Financiero, así como por su estatuto social y otras normativas pertinentes. Sus operaciones abarcan una amplia gama de actividades financieras, desde financiamientos para proyectos de inversión pública hasta la emisión de obligaciones de largo plazo.

2.2 ANÁLISIS SECTORIAL, DIAGNÓSTICO TERRITORIAL Y MAPEO DE ACTORES

2.2.1 ANÁLISIS SECTORIAL

La razón de ser del Banco de Desarrollo del Ecuador está ligada al financiamiento para la ejecución de obras de infraestructura y provisión de servicios públicos, de tal manera los principales clientes del Banco, corresponden a los entes encargados de la ejecución de estas obras en el país; los cuales actúan en orden a las competencias dictadas en el Código Orgánico de Organización Territorial –COOTAD–.

En dicho cuerpo legal, específicamente en los artículos 42, 55 y 65 se señala las competencias exclusivas para los Gobiernos Autónomos Descentralizados –GAD– a nivel provincial, municipal y parroquial, respectivamente.

En cumplimiento de lo mencionado previamente, respecto a la misión del BDE B.P. y las competencias exclusivas de los GAD, es que se diseñan programas financieros para los proyectos de vialidad, dotación de agua potable y

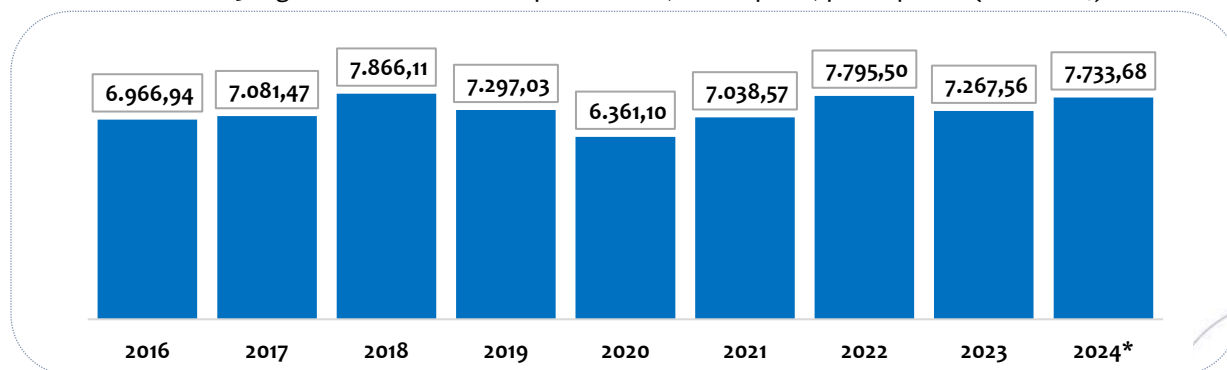
alcantarillado, entre los principales, contribuyendo de esta manera con los objetivos nacionales y como internacionales dentro de los objetivos de desarrollo sostenible.

En este contexto, el Banco de Desarrollo del Ecuador B.P., financia la inversión pública a través de la concesión de créditos para impulsar el desarrollo de los territorios bajo principios de equidad social y regional; y, mediante la oferta de soluciones financieras dirigidas principalmente a los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

La demanda de crédito está determinada por los mismos GAD, lo cual en última instancia estará determinado por los ingresos y gastos de estos organismos, puesto que de esto se desprende su capacidad de endeudamiento.

Sin embargo, los datos disponibles sobre los ingresos de los clientes del BDE B.P. ponen de manifiesto que en el año 2024 se registró niveles de ingresos, superiores al año anterior.

Gráfico 3 Ingresos Totales de GAD provinciales, municipales, parroquiales (2016-2024)



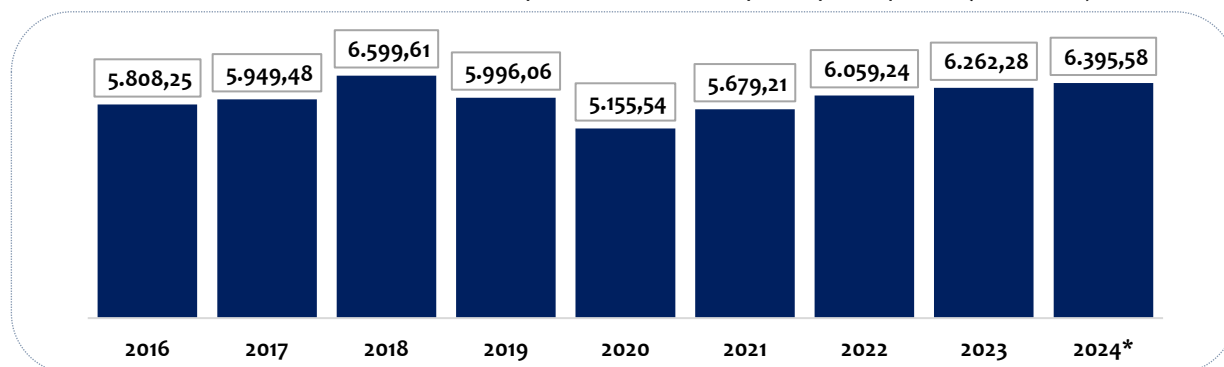
Fuente: Sistema SIMWEB- BDE B.P.

2024* La información correspondiente a los GAD Parroquiales para el año 2024 no se encuentra publicada en su totalidad, debido a que una parte de la misma permanece en proceso de validación.

En cuanto a los gastos de los GAD, se puede señalar que han tenido una trayectoria contraria a los ingresos, y continúan un marcado ritmo ascendente. Es decir que los ingresos decrecen y

los gastos se incrementan, por tanto es previsible que la capacidad de endeudamiento de los GAD también disminuya.

Gráfico 4 Gastos Totales de GAD provinciales, municipales, parroquiales (2016-2024)



Fuente: Sistema SIMWEB- BDE B.P.

2024*La información correspondiente a los GAD Parroquiales para el año 2024 no se encuentra publicada en su totalidad, debido a que una parte de la misma permanece en proceso de validación.

En este sentido, la cartera de inversión pública que es un activo de vital importancia para la entidad, también es un indicador que representa los saldos de capital derivados de las operaciones de crédito concedidas por el Banco, es decir el movimiento entre la entrega de desembolsos y el pago de la amortización de los mismos. Entre los aspectos más importantes que se desprende del análisis de la cartera de inversión pública tenemos:

- **Estabilidad Financiera:** el Banco de Desarrollo del Ecuador se consolida como un ente sólido en la gestión de la cartera de inversión pública, mediante una eficiente recuperación de créditos, lo cual se sostiene en una estructura financiera robusta, reflejada en una positiva calificación de riesgo, esto apoyado en un equipo técnico altamente capacitado y sistemas de gestión certificados internacionalmente (ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016), lo que refuerza su reputación ante organismos financieros globales.

- **Estimulación de la Inversión:** mediante el otorgamiento de financiamientos que pasan a formar parte de la cartera de inversión pública; estos recursos, actúan como catalizador para atraer inversión privada en las economías locales, generando dinamismo en la economía.
- **Promoción del Desarrollo Económico y Social:** estos recursos financiados por la entidad actúan como vehículos para la implementación de políticas públicas cuyo objetivo principal está destinado a apoyar proyectos que generen un impacto positivo en la economía y la sociedad.

Por lo tanto, este indicador refleja la asignación de recursos destinados a financiar el desarrollo nacional y su comportamiento positivo representa un mayor flujo de dinero inyectado a la economía nacional que coadyuva tanto a las finanzas gubernamentales como un impulso al dinamismo económico dentro de la sociedad.

2.2.2 ANÁLISIS TERRITORIAL

El análisis externo del territorio ecuatoriano evidencia desafíos y brechas que condicionan la acción del Banco de Desarrollo del Ecuador (BDE) y de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) en los próximos años.

Desigualdad socio-económica y concentración de la pobreza

La pobreza por ingresos continúa siendo el principal vector de desigualdad territorial en el Ecuador: a diciembre de 2024 la incidencia nacional alcanzó 28 %, con brechas marcadas entre el área urbana (20,9 %) y la rural (43,3 %) (INEC, Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), 2024). A escala provincial, las disparidades son aún más severas: mientras El Oro, Pichincha y Azuay mantienen tasas por debajo del

13 %, Orellana exhibe 76,2 % y Morona Santiago 64,6 % (INEC, 2024), configurando focos de rezago que se superponen con menor diversificación productiva y aislamiento geográfico en la Amazonía.

Déficits de infraestructura básica y conectividad digital

El Censo 2022 reporta que el 84,2 % de los hogares dispone de agua potable por red pública, pero la cobertura decae en cantones amazónicos y rurales (INEC, 2023). La brecha tecnológica reproduce este patrón: aunque el 60,4 % de los hogares tiene conexión a internet, el 62 % de los hogares rurales aún carece del servicio, y el analfabetismo digital en esas áreas alcanza 16,8 % (MINTEL, 2023). Estas carencias limitan la adopción de banca electrónica

y profundizan la exclusión financiera en los territorios con mayor pobreza.

Capacidad institucional limitada y vulnerabilidad climática creciente

El Índice de Capacidad Operativa municipal promedió 18,75 puntos en 2023, evidenciando disparidades de los GAD para ejecutar inversión pública (COMPETENCIAS, 2024). Paralelamente, Ecuador presentó en 2025 su segunda NDC⁸ con el compromiso de reducir 7 % sus emisiones, mientras informes de situación por El Niño señalaron deslizamientos, inundaciones y racionamientos eléctricos durante 2024–2025. Estas condiciones exigen que la banca pública complemente el crédito con fortalecimiento institucional y criterios de resiliencia climática en todos los territorios.

2.2.3 ANÁLISIS DE ACTORES INSTITUCIONALES INVOLUCRADOS

En cuanto a las partes interesadas y socios de negocio que constan en el Sistema de Gestión Integrado del BDE B.P. aprobado mediante Resolución de Directorio No. 2022-DIR-080, de 25 de noviembre de 2022, se debe señalar

que las mismas son atendidas y gestionadas por las áreas involucradas de acuerdo a su jurisdicción (Matriz y Sucursales Zonales). La tabla siguiente muestra las partes interesadas del BDE B.P.:

Tabla 3 Partes Interesadas (Actores) – BDE B.P.

Actores	Tipo	Relación (Directa / Indirecta)	Influencia (Alta / Media / Baja)	Producto / Servicios relacionados
Clientes	Entidad Pública y Privada	Directa	Alta	Programas, productos y servicios de financiamiento de inversión pública. Programas, productos y servicios de financiamiento inmobiliario. Programas, productos y servicios de asistencia técnica. Productos y servicios de Inversiones y colocaciones financieras.
Accionistas	Entidad Pública	Directa	Alta	Informes y comunicaciones de la gestión del BDE B.P., conforme la normativa establecida.
Proveedores de financiamiento	Entidad Pública y Privada y Organismos Multilaterales de Crédito	Directa	Alta	Contratos de crédito y/o convenios con multilaterales Informes y comunicaciones conforme la normativa establecida.
Proveedores de bienes y servicios	Entidad Pública y Privada	Directa	Alta	Bienes, obras y servicios. Informes y actas conforme a los términos contractuales para la adquisición de bienes, obras y servicios.
Servidores del BDE B.P.	Funcionarios y Empleados	Directa	Alta	Productos y/o servicios en el ámbito de las competencias.
Organismos de control	Entidades públicas y privadas	Directa	Alta	Informes y comunicaciones, conforme la normativa establecida.
Comunidad	Ciudadanía	Directa / Indirecta	Alta	Productos y servicios de desarrollo generados por el BDE B.P y los clientes del BDE B.P.
Otras entidades	Entidades públicas y privadas	Directa	Alta	Informes y comunicaciones, conforme la normativa establecida.

Fuente: Referencia Manual del Sistema de Gestión Integrado del Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. Resolución No. 2022-DIR-080 de 25 de noviembre de 2022.

Elaborado: Gerencia de Planificación - Dirección de Planificación e Inversión

⁸ Las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC) son los compromisos que cada país presenta, bajo el Acuerdo de París, para reducir emisiones de gases de efecto invernadero y



3

ANÁLISIS FODA

3 ANÁLISIS FODA

Este capítulo presenta el análisis FODA del BDE B.P., identificando las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno. El ejercicio resume los factores que guiarán la formulación de elementos orientadores como estratégicos del plan.⁹

Tabla 4 Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Sólida posición financiera y reputación institucional: El BDE B.P. cuenta con una calificación crediticia AAA, indicadores financieros sólidos propios de la banca pública, más de 45 años de trayectoria en el mercado y un equipo técnico altamente calificado, lo que respalda su credibilidad y sostenibilidad en el tiempo.	O1	Acceso a financiamiento sostenible: La expansión del mercado global de finanzas sostenibles y climáticas representa una oportunidad para acceder a nuevas fuentes de financiamiento, diversificar la cartera de productos y promover proyectos con enfoque ambiental y social.
F2	Liderazgo en financiamiento de inversión pública: El BDE B.P. se posiciona como el principal financista del desarrollo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), consolidando su rol estratégico en la ejecución de obras e infraestructura a nivel territorial.	O2	Fortalecimiento técnico e innovación institucional: La generación y adopción de metodologías y herramientas innovadoras permite optimizar procesos internos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la capacidad técnica de la entidad para enfrentar nuevos desafíos.
F3	Enfoque en sostenibilidad y equidad: Entidad con Política de Género vigente, Política Social vigente y Política Ambiental vigente; reconocida con el Sello “Empresa Segura, Libre de Violencia y Discriminación contra las Mujeres”; primera institución de la banca pública acreditada para la emisión de bonos verdes; y postulada oficialmente como la primera Entidad Nacional de Acceso Directo ante el Fondo Verde para el Clima (GCF).	O3	Avances Tecnológicos: Avances tecnológicos acelerados en Inteligencia Artificial (IA) y soluciones de software avanzadas, que ofrecen a la banca pública de desarrollo herramientas potentes para optimizar la toma de decisiones, la gestión de riesgos y la personalización de productos y servicios con impacto social.
F4	Gestión transparente y eficiente: El BDE B.P. es la única entidad de la banca pública ecuatoriana con certificación integrada en calidad (ISO 9001:2015) y antisoborno (ISO 37001:2016), avalada por organismos internacionales de alto prestigio como SAE, UKAS, ANAB y CGCRE.	O4	Diversificación de las fuentes de financiamiento: La creciente oferta de líneas de crédito y programas de inversión por parte de organismos multilaterales y otras fuentes (Bonos Temáticos, Cooperación Internacional y demás fuentes disponibles en el mercado) con altos estándares crediticios brinda a la entidad la posibilidad de ampliar su acceso a recursos, mejorar sus condiciones financieras y fortalecer su sostenibilidad a largo plazo.
F5	Efectiva gestión de recuperación: La institución cuenta con mecanismos efectivos de recuperación, como la pignoración de cuentas en el Banco Central del Ecuador, lo que contribuye a mantener indicadores de cartera saludables y mitigar el riesgo crediticio.	O5	Fortalecimiento de capacidades en Gobiernos Autónomos Descentralizados: La existencia de un amplio portafolio de proyectos no ejecutados en los GAD, debido a limitaciones técnicas, representa una oportunidad para brindar asistencia técnica, impulsar el desarrollo territorial y ampliar la colocación de financiamiento mediante el acompañamiento en la estructuración y presentación de proyectos elegibles.
F6	Oferta consolidada y posicionamiento en el mercado nacional: El BDE B.P. dispone de una sólida y reconocida oferta de productos en inversión pública, asistencia técnica y servicios financieros, lo que respalda su liderazgo y relevancia en el financiamiento del desarrollo territorial.	O6	Impulso a las Asociaciones Público-Privadas (APP) para el desarrollo territorial: El creciente interés y marco normativo para las APP abre oportunidades para estructurar proyectos de inversión conjunta que potencien la infraestructura y los servicios públicos, optimizando recursos y fortaleciendo la participación del sector privado en el desarrollo local.
F7	Confianza del mercado y solidez en alianzas estratégicas: La institución mantiene un alto nivel de confianza tanto a nivel nacional como internacional, respaldado por relaciones sólidas con organismos multilaterales, banca privada, mercado de valores, academia y otros aliados estratégicos, lo que fortalece su posicionamiento y capacidad de gestión.	O7	Obtención de acreditaciones internacionales: Acceder a acreditaciones por parte de organismos internacionales representa una oportunidad para fortalecer el posicionamiento institucional, ampliar el acceso a recursos de cooperación técnica y financiera, y participar en iniciativas globales de desarrollo sostenible.
		O8	Fortalecimiento de la estructura de capital a través de instrumentos financieros: Expansión y profunda liquidez de los mercados globales de capital para la emisión de bonos temáticos (verdes, sociales, sostenibles) y otros instrumentos de financiamiento con propósito específico.

⁹ Para más detalle ver anexo FODA

DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Sistemas de información desactualizados: Desactualización de las herramientas y plataformas tecnológicas del Banco, lo que conlleva a una baja eficiencia operativa, limitada capacidad de análisis de datos en tiempo real y una menor agilidad para la innovación y adaptación a las demandas del mercado	A1	Inestabilidad del entorno macroeconómico nacional, y factores exógenos: La volatilidad económica, expresada en el riesgo país, los desequilibrios fiscales y la dependencia de ingresos variables, afecta la sostenibilidad financiera y la capacidad de planificación institucional. A ello se suman los impactos de fenómenos naturales, climáticos y sanitarios como inundaciones, sequías, erupciones volcánicas o pandemias que alteran la dinámica económica y operativa. Estos factores exigen una gestión institucional resiliente y adaptable. Asimismo, los acelerados cambios tecnológicos y las amenazas asociadas al uso de las TIC incrementan la exposición a riesgos de ciberseguridad y obsolescencia digital.
D2	Necesidad de optimización en algunos procesos: Algunos procesos presentan oportunidades de simplificación, optimización y automatización para mejorar su eficiencia y efectividad.	A2	Vulnerabilidad frente a la disminución de ingresos de los clientes: La dependencia de los ingresos fiscales de los clientes, especialmente gobiernos subnacionales, expone a la institución al riesgo de disminución en la demanda de financiamiento.
D3	Gestión de riesgos limitada: Limitada oferta institucional de productos y programas financieros que limita la capacidad de respuesta a nuevas demandas del mercado y a las prioridades del desarrollo territorial	A3	Capacidades técnicas limitadas en la formulación de proyectos: La limitada capacidad técnica de los clientes para formular, estructurar y presentar proyectos de financiamiento representa una amenaza para la eficiencia del ciclo de financiamiento, pudiendo afectar a los tiempos de aprobación y la ejecución oportuna de los recursos.
D4	Brechas internas y capacitación: Existen brechas en el alcance del plan de capacitación, especialmente en temas estratégicos vinculados con el desarrollo institucional y la transformación digital	A4	Rotación de autoridades y su impacto en la continuidad de proyectos: El cambio de autoridades puede generar interrupciones en la ejecución de obras en curso y afectar la voluntad política o administrativa para contratar nuevo financiamiento, lo que pone en riesgo la continuidad de los proyectos y la eficiencia en el uso de los recursos asignados.
D5	Limitaciones en la flexibilidad operativa de programas financieros: Las condiciones y requisitos establecidos en algunos programas de financiamiento limitan la agilidad en la gestión crediticia y dificultan su acceso por parte de los beneficiarios.	A5	Falta de incentivos para proyectos sostenibles y resilientes al cambio climático: La ausencia de mecanismos financieros o normativos que promuevan proyectos con enfoque ambiental y de sostenibilidad limita la transición hacia una economía baja en carbono, reduciendo el acceso a fondos internacionales y el cumplimiento de compromisos globales.
		A6	Mayor competencia de organismos multilaterales en el financiamiento a gobiernos subnacionales: El acceso directo de los GAD a financiamiento multilateral reduce la participación de la banca pública en el mercado y limita su rol articulador del desarrollo territorial.

Fuente: BDE B.P.

4

ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN

4 ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN

4.1 VISIÓN



Ser una banca pública de desarrollo, reconocida por ofrecer soluciones financieras innovadoras y de asistencia técnica especializada, que impulsen inversiones territoriales sostenibles, resilientes, inclusivas y equitativas, que promuevan un impacto positivo a nivel ambiental, social y económico, para fomentar una mejor calidad de vida de las generaciones presentes y futuras.

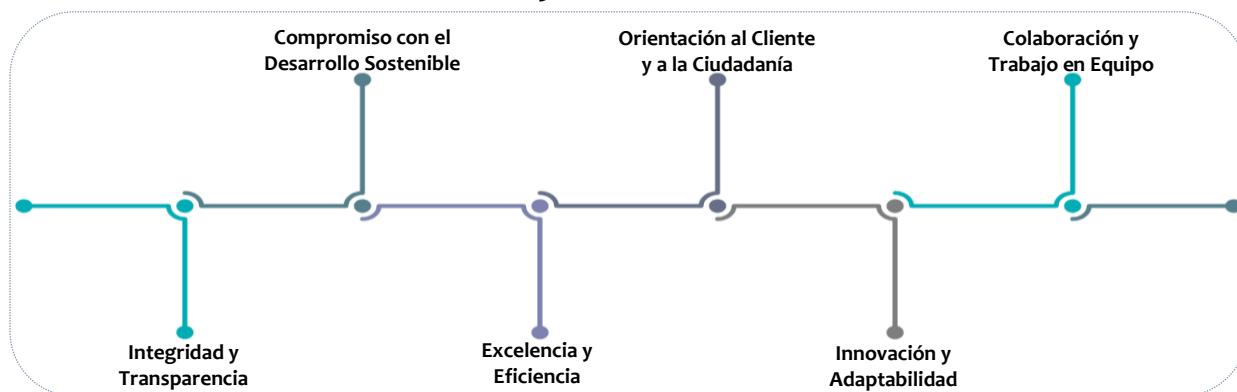
4.2 MISIÓN



Ofrecer soluciones financieras y asistencia técnica especializada que fortalezcan nuestros clientes en la planificación, ejecución e implementación de proyectos y servicios, mediante una gestión eficiente y transparente, alineada con las prioridades nacionales, que contribuya al fortalecimiento institucional y a la mejora sostenible de la calidad de vida de la población.

4.3 VALORES

Gráfico 5 Valores Institucionales



Fuente: BDE B.P.

- **Integridad y Transparencia:** Actuar con ética, honestidad y total transparencia en todas nuestras operaciones y relaciones nacionales e internacionales.
- **Compromiso con el Desarrollo Sostenible:** Orientar nuestras acciones al impacto positivo y duradero en lo social, económico y ambiental.
- **Excelencia y Eficiencia:** Buscar la mejora continua en nuestros procesos y servicios, optimizando el uso de los recursos para ofrecer respuestas ágiles y de calidad.
- **Orientación al Cliente y a la Ciudadanía:** Centrar nuestros esfuerzos en comprender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y promover valor para el bienestar de la población ecuatoriana.
- **Innovación y Adaptabilidad:** Fomentar la creatividad y la adopción de nuevas soluciones y tecnologías para enfrentar los desafíos del desarrollo y mejorar nuestra gestión.
- **Colaboración y Trabajo en Equipo:** Promover la cooperación interna y externa, construyendo alianzas estratégicas para potenciar nuestro impacto y alcanzar objetivos comunes.¹⁰

¹⁰ El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. impulsa un proceso de reforma institucional que permitirá actualizar sus instrumentos de gestión institucional incluyendo el Modelo de Gestión y su Estatuto Orgánico, integrando los elementos orientadores definidos en el presente Plan; esto se encuentra amparado en las siguientes disposiciones y requerimientos: Acuerdo Ministerial MDT-2021-223 de 25 de agosto de 2021, artículos 5 y 23, que aprueba la Norma Técnica para la elaboración de los instrumentos de gestión institucional de la Función Ejecutiva que incluye el modelo de gestión que contiene el apartado de Direccionamiento estratégico. Oficio Nro. BDE-SGI-2024-0169-OF de 05 de noviembre de 2024, mediante el cual el Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. solicitó asistencia técnica para efectuar la reforma al Estatuto Orgánico. Decreto Ejecutivo No. 70, artículo 1, que dispone el inicio de reformas orientadas a un modelo de desconcentración territorial en la Función Ejecutiva y motivante adicional para la actualización de los instrumentos de gestión institucional.



5

ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

5 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

5.1 PERSPECTIVAS

Las cuatro perspectivas del BDE B.P. estructuran el despliegue de nuestra visión y misión, alineándose con los valores institucionales y garantizando la integración de factores internos y externos en la definición de objetivos y estrategias:

5.1.1 Impacto social

Orientada a maximizar el beneficio de nuestras intervenciones en los sectores más vulnerables; promoviendo el crecimiento económico inclusivo, equitativo, resiliente y sostenible, que contribuya a mejorar la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras.

5.1.2 Clientes

Se enfoca en ofrecer soluciones financieras y asistencia técnica personalizadas, con eficiencia y

acompañamiento continuo, orientadas a fortalecer las capacidades institucionales de nuestros clientes.

5.1.3 Capacidades y procesos

Apoya la modernización tecnológica, la optimización de procesos y recursos, y el perfeccionamiento del talento humano, fomentando la mejora continua, la innovación y la transparencia.

5.1.4 Financiera

Busca la sostenibilidad del Banco mediante la diversificación de fondeo, la gestión adecuada de riesgos y la eficiencia operativa, asegurando la disponibilidad de recursos para respaldar las metas estratégicas y cumplir con nuestros compromisos de transparencia e integridad.

Gráfico 6 Perspectivas del BDE B.P.



Fuente: BDE B.P.

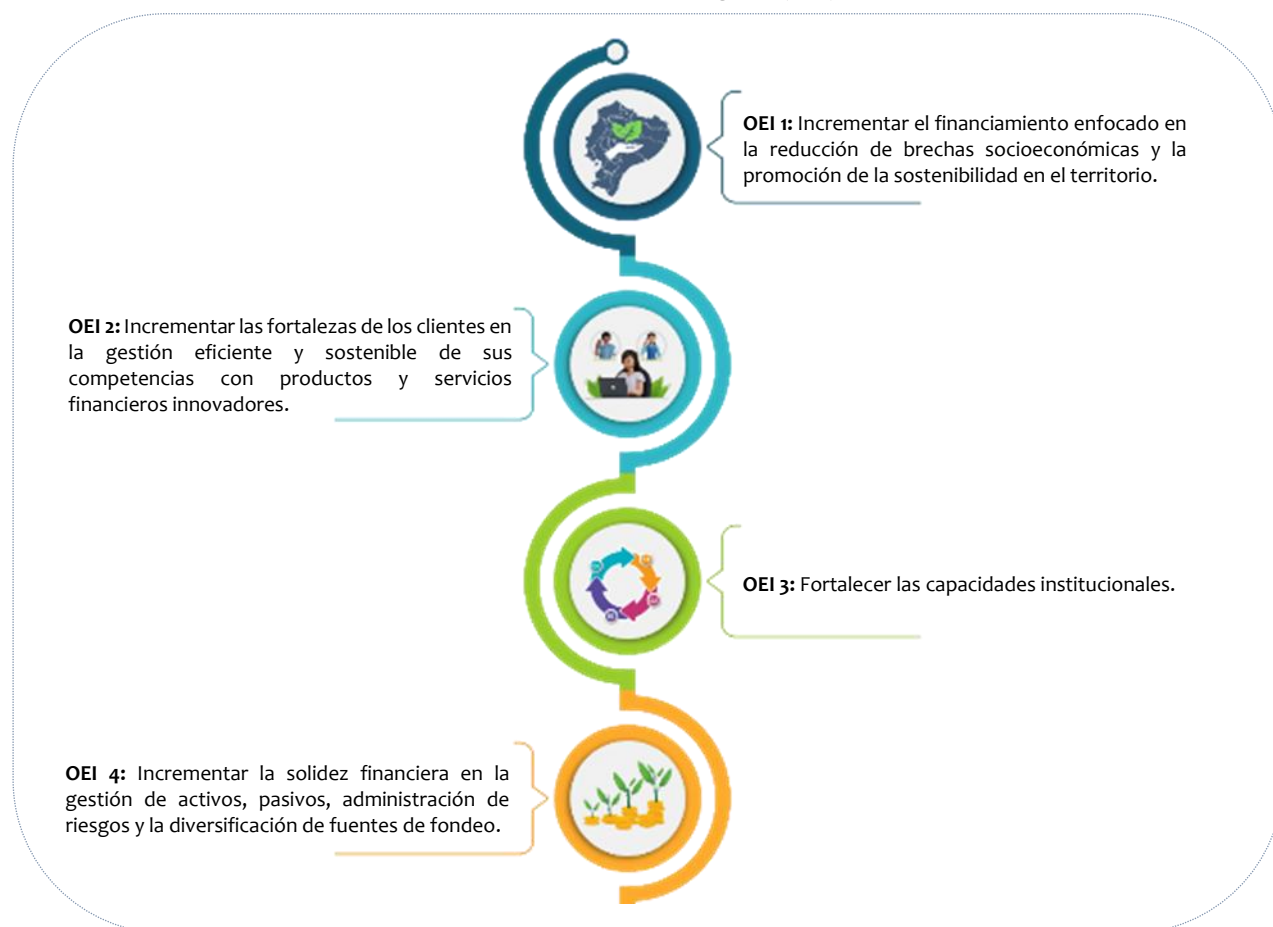
5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) definen los logros que el BDE B.P. busca alcanzar, alineados con su visión, misión, valores, competencias y atribuciones, y orientados al cumplimiento de las prioridades establecidas en la planificación nacional. Su formulación se apoyó en los hallazgos del análisis FODA y del diagnóstico institucional y análisis situacional; los mismos se construyeron de forma

participativa con las áreas del Banco. En esta etapa, se han definido los OEI junto con sus estrategias, indicadores y metas proyectadas para el periodo 2025-2029.

A continuación, se presentan los Objetivos Estratégicos Institucionales que guiarán la acción del BDE B.P. en los próximos años:

Gráfico 7 Objetivos Estratégicos (OEI)



Fuente: BDE B.P.

5.2.1 OEI 1: Incrementar el financiamiento enfocado en la reducción de brechas socioeconómicas y la promoción de la sostenibilidad en el territorio.

El BDE B.P. canaliza financiamiento dirigido a zonas con las mayores brechas socioeconómicas y ambientales, mediante productos especializados que facilitan crédito para agua, vivienda, saneamiento, energías limpias y proyectos de impacto social.

Estos instrumentos se diseñan con plazos y condiciones adaptadas a las capacidades y realidades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, priorizando equidad en la

asignación de recursos según índices de pobreza de necesidades básicas insatisfechas, así como de la realidad local del territorio.

Además, cada financiamiento integra criterios de sostenibilidad (ambiental, social y económica) desde su aprobación hasta su ejecución, promoviendo la resiliencia territorial y asegurando la viabilidad financiera y sostenibilidad a largo plazo.

5.2.2 OEI 2: Incrementar las fortalezas de los clientes en la gestión eficiente y sostenible de sus competencias con productos y servicios financieros innovadores.

El BDE B.P. amplía y diversifica su portafolio de productos y programas, ofreciendo soluciones financieras y acompañamiento especializado que optimizan la formulación y gestión de proyectos, ajustándose a las capacidades, prioridades y requerimientos de cada Gobierno Autónomo Descentralizado y demás actores territoriales.

Para acompañar cada etapa del ciclo de vida de los proyectos y fortalecer las capacidades de nuestros clientes, el Banco implementa programas

continuos de asistencia técnica que combinan metodologías especializadas y herramientas digitales de gestión, reforzando sus competencias y garantizando que las iniciativas se diseñen conforme a las realidades locales, con los más altos estándares de calidad y viabilidad.

Este objetivo busca ofrecer un portafolio de financiamiento y un acompañamiento técnico continuo que refuercen las competencias de nuestros clientes.

5.2.3 OEI 3: Fortalecer las capacidades institucionales.

El fortalecimiento de las capacidades institucionales se centra en el desarrollo integral del talento humano, fomentando la adquisición continua de conocimientos, el perfeccionamiento de competencias, habilidades y valores corporativos que se manifiesten en comportamientos y actitudes alineados con el desempeño eficiente de sus funciones. Esto contribuye al crecimiento institucional, asegurando una gestión eficaz que impulse la productividad y la prestación de servicios de calidad.

Adicionalmente, se prioriza la consolidación del Sistema de Gestión Integrado (SGI), basado en la mejora continua institucional y la transparencia, mediante el cumplimiento de la planificación anual

para mantener las certificaciones ISO 9001 (Gestión de la Calidad) e ISO 37001 (Gestión Antisoborno), incorporando mejores prácticas que refuercen la gobernanza operativa y la integridad.

Paralelamente, se busca modernizar la plataforma tecnológica y los sistemas de información mediante arquitecturas escalables, integrando soluciones digitales innovadoras que faciliten el acceso simplificado y oportuno a la información para clientes internos y externos. Esta transformación transversal apoya el cumplimiento de los objetivos institucionales, elevando el índice de innovación en soluciones digitales y posicionando al BDE B.P. como una entidad ágil, resiliente y adaptada a los desafíos del entorno digital y económico futuro.

5.2.4 OEI 4: Incrementar la solidez financiera en la gestión de activos, pasivos, administración de riesgos y la diversificación de fuentes de fondeo.

El banco busca fortalecer la disponibilidad de recursos para respaldar el financiamiento de proyectos de desarrollo territorial, mediante una diversificación de fuentes de financiamiento

(internas y externas) que explora alternativas tanto en mercados locales como internacionales.

La estrategia a su vez, contempla la implementación de instrumentos financieros

innovadores como la emisión de bonos temáticos y nuevas captaciones que permitan cubrir las necesidades de capital económico identificadas por del BDE B.P., reduciendo la dependencia de mecanismos tradicionales.

Así también, este objetivo considera la evaluación de adecuación del capital (ICAAP) para la optimización de la gestión financiera con un control equilibrado de los riesgos, estableciendo

metodologías que complementen los requerimientos regulatorios y permitan evaluar las necesidades de recursos bajo diferentes escenarios, en concordancia con los criterios de aceptación de riesgos institucionales identificados¹¹.

Con estas acciones se busca maximizar la eficiencia de los recursos financieros, elevar la rentabilidad y la eficiencia operacional de la entidad

5.3 ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

Las estrategias son directrices de acción que establecen el “cómo” para alcanzar los objetivos estratégicos, convirtiéndose en mecanismos operativos aplicables en todos los niveles de la organización para materializar la visión y la misión institucional. A continuación, se detallan las estrategias asociadas a cada objetivo estratégico:

Tabla 5 Estrategias Institucionales

Objetivo Estratégico Institucional	Estrategias Institucionales
OEI 1 Incrementar el financiamiento enfocado en la reducción de brechas socioeconómicas y la promoción de la sostenibilidad en el territorio.	Estrategia 1.1: Priorizar el financiamiento ampliando la cobertura territorial con criterios de equidad.
	Estrategia 1.2: Promover el financiamiento de proyectos basados en criterios técnicos, sociales, económicos y de género, orientados a fortalecer la sostenibilidad ambiental y la resiliencia climática.
OEI 2 Incrementar las fortalezas de los clientes en la gestión eficiente y sostenible de sus competencias con productos y servicios financieros innovadores.	Estrategia 2.1: Diseñar la oferta de productos y servicios sobre la base de las necesidades de nuestros clientes a fin de generar soluciones efectivas que potencien el desarrollo institucional.
	Estrategia 2.2: Fortalecer las capacidades técnicas y de gestión de los clientes mediante acciones integrales de fortalecimiento.
OEI 3 Fortalecer las capacidades institucionales.	Estrategia 3.1: Modernizar la plataforma tecnológica y de sistemas de información con arquitecturas escalables.
	Estrategia 3.2: Consolidar el Sistema de Gestión Integrado (SGI) con base en la mejora continua institucional y la transparencia.
OEI 4 Incrementar la solidez financiera en la gestión de activos, pasivos, administración de riesgos y la diversificación de fuentes de fondeo.	Estrategia 4.1: Diversificar las fuentes de financiamiento con la oferta de instrumentos financieros y alianzas estratégicas.
	Estrategia 4.2: Optimizar la gestión financiera y la rentabilidad, con un control equilibrado de los riesgos.

Fuente: BDE B.P.

¹¹ Para mayor detalle ver anexo "Criterios de Aceptación de Riesgos Financieros y No Financieros"

5.4 MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico sintetiza de forma gráfica y clara cómo la misión, visión, objetivos y estrategias de la entidad se enlazan según sus perspectivas. La entidad cuenta con el siguiente mapa estratégico:

Gráfico 8 Mapa Estratégico



Fuente: BDE B.P.

5-5 INDICADORES Y METAS

Tabla 6 Indicadores para la medición del Plan Estratégico Institucional del BDE B.P.

Perspectiva	Objetivo Estratégico Institucional OEI	Estrategia Institucional	Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Periodicidad	Comportamiento	Patrón de Datos del Indicador	Línea Base	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	META 2026-2029
Impacto Social	OEI 1: Incrementar el financiamiento enfocado en la reducción de brechas socioeconómicas y la promoción de la sostenibilidad en el territorio.	Estrategia 1.1: Priorizar el financiamiento ampliando la cobertura territorial con criterios de equidad.	Monto Total de Cartera de Crédito de Inversión Pública	Millones de dólares estadounidenses (USD)	Anual	Discreto	Sin Tendencia	1.627,20	1.690,13	1.691,14	1.692,06	1.694,28	1.694,28
Impacto Social	OEI 1: Incrementar el financiamiento enfocado en la reducción de brechas socioeconómicas y la promoción de la sostenibilidad en el territorio.	Estrategia 1.1: Priorizar el financiamiento ampliando la cobertura territorial con criterios de equidad.	Monto Total de Cartera de Crédito Productiva	Millones de dólares estadounidenses (USD)	Anual	Discreto	Sin Tendencia	0,00	34,73	40,91	44,71	49,75	49,75
Impacto Social	OEI 1: Incrementar el financiamiento enfocado en la reducción de brechas socioeconómicas y la promoción de la sostenibilidad en el territorio.	Estrategia 1.2: Promover el financiamiento de proyectos basados en criterios técnicos, sociales, económicos y de género, orientados a fortalecer la sostenibilidad ambiental y la resiliencia climática.	Número de programas y productos con componente climático o bajo evaluación ASG aprobados	Número	Anual	Continuo	Ascendente	0,00	1,00	2,00	3,00	5,00	5,00
Clientes	OEI 2: Incrementar las fortalezas de los clientes en la gestión eficiente y sostenible de sus competencias con productos y servicios financieros innovadores.	Estrategia 2.1: Diseñar la oferta de productos y servicios sobre la base de las necesidades de nuestros clientes a fin de generar soluciones efectivas que potencien el desarrollo institucional.	Número de GADM con asistencia técnica recibida, que incrementan la recaudación de ingresos propios	Número	Anual	Continuo	Ascendente	0,00	38,00	80,00	126,00	178,00	178,00
Clientes	OEI 2: Incrementar las fortalezas de los clientes en la gestión eficiente y sostenible de sus competencias con productos y servicios financieros innovadores.	Estrategia 2.2: Fortalecer las capacidades técnicas y de gestión de los clientes mediante acciones integrales de fortalecimiento.	Número de GADM y EP con asistencia técnica recibida, que incrementan la recaudación de Agua Potable y Saneamiento	Número	Anual	Continuo	Ascendente	0,00	26,00	56,00	91,00	132,00	132,00

Perspectiva	Objetivo Estratégico Institucional OEI	Estrategia Institucional	Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Periodicidad	Comportamiento	Patrón de Datos del Indicador	Línea Base	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	META 2026-2029
Capacidades y Procesos	OEI 3: Fortalecer las capacidades institucionales.	Estrategia 3.1: Modernizar la plataforma tecnológica y de sistemas de información con arquitecturas escalables.	Índice de innovación de soluciones digitales	Porcentaje	Anual	Discreto	Sin Tendencia	0,00%	90,00%	95,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Capacidades y Procesos	OEI 3: Fortalecer las capacidades institucionales.	Estrategia 3.2: Consolidar el Sistema de Gestión Integrado (SGI) con base en la mejora continua institucional y la transparencia.	Porcentaje de cumplimiento de la planificación anual para mantener el Sistema de Gestión Integrado (ISO 9001 y 37001).	Porcentaje	Anual	Discreto	Sin Tendencia	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Financiera	OEI 4: Incrementar la solidez financiera en la gestión de activos, pasivos, administración de riesgos y la diversificación de fuentes de fondeo.	Estrategia 4.1: Diversificar las fuentes de financiamiento con la oferta de instrumentos financieros y alianzas estratégicas.	Monto captado en líneas temáticas y nuevas captaciones	Millones de dólares estadounidenses (USD)	Anual	Continuo	Ascendente	0,00	50,00	100,00	150,00	200,00	200,00
Financiera	OEI 4: Incrementar la solidez financiera en la gestión de activos, pasivos, administración de riesgos y la diversificación de fuentes de fondeo.	Estrategia 4.2: Optimizar la gestión financiera y la rentabilidad, con un control equilibrado de los riesgos.	Porcentaje de Eficiencia Operacional	Porcentaje	Anual	Discreto	Sin Tendencia	32,51%	31,50%	31,00%	30,50%	30,00%	30,00%
Financiera	OEI 4: Incrementar la solidez financiera en la gestión de activos, pasivos, administración de riesgos y la diversificación de fuentes de fondeo.	Estrategia 4.2: Optimizar la gestión financiera y la rentabilidad, con un control equilibrado de los riesgos.	Índice de Liquidez	Porcentaje	Anual	Discreto	Sin Tendencia	117,37%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: BDE B.P.

Nota: Los detalles metodológicos se encuentran en el Anexo Ficha de Indicadores



6

ARTICULACIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

6 ARTICULACIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

La alineación estratégica es crucial para asegurar que las acciones de una institución contribuyan efectivamente a los objetivos de desarrollos nacionales y globales. La Tabla 7, que detalla la alineación de los Objetivos Estratégicos del BDE B.P. con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) "Ecuador no se detiene" 2025-2029, ilustra un enfoque integral para lograr esta coherencia:

Tabla 7 Alineación de los Objetivos Estratégico del BDE B.P. con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) "Ecuador no se detiene"

ODS	Objetivo Plan Nacional de Desarrollo	Perspectiva	Objetivo Estratégico Institucional OEI	Estrategia Institucional
8. Trabajo decente y crecimiento económico	4. Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas.	Impacto Social	OEI 1: Incrementar el financiamiento enfocado en la reducción de brechas socioeconómicas y la promoción de la sostenibilidad en el territorio.	Estrategia 1.1: Priorizar el financiamiento ampliando la cobertura territorial con criterios de equidad.
				Estrategia 1.2: Promover el financiamiento de proyectos basados en criterios técnicos, sociales, económicos y de género, orientados a fortalecer la sostenibilidad ambiental y la resiliencia climática.
		Clientes	OEI 2: Incrementar las fortalezas de los clientes en la gestión eficiente y sostenible de sus competencias con productos y servicios financieros innovadores.	Estrategia 2.1: Diseñar la oferta de productos y servicios sobre la base de las necesidades de nuestros clientes a fin de generar soluciones efectivas que potencien el desarrollo institucional.
				Estrategia 2.2: Fortalecer las capacidades técnicas y de gestión de los clientes mediante acciones integrales de fortalecimiento.
		Financiera	OEI 4: Incrementar la solidez financiera en la gestión de activos, pasivos, administración de riesgos y la diversificación de fuentes de fondeo.	Estrategia 4.1: Diversificar las fuentes de financiamiento con la oferta de instrumentos financieros y alianzas estratégicas.
				Estrategia 4.2: Optimizar la gestión financiera y la rentabilidad, con un control equilibrado de los riesgos.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas	8. Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.	Capacidades y Procesos	OEI 3: Fortalecer las capacidades institucionales.	Estrategia 3.1: Modernizar la plataforma tecnológica y de sistemas de información con arquitecturas escalables.
				Estrategia 3.2: Consolidar el Sistema de Gestión Integrado (SGI) con base en la mejora continua institucional y la transparencia.

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo

Elaboración: Gerencia de Planificación - Dirección de Planificación e Inversión.



7

GESTIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS

7 GESTIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS

7.1 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Para cada objetivo estratégico institucional (OEI) se identificó el riesgo que podría impedir su cumplimiento. Su valoración se obtiene de multiplicar la probabilidad por el impacto¹², donde:

- Impacto se califica en una escala del 10 al 100, donde 10 significa impacto mínimo y 100 impacto máximo.
- Probabilidad se califica en una escala del 10% al 100%, donde 10% significa muy baja probabilidad, 90% muy alta probabilidad y 100% certeza.
- Riesgo es la multiplicación probabilidad $\times$ impacto: más bajo = 1, más alto = 100.

Los riesgos con calificación igual o mayor a 49 se consideran prioritarios y requieren atención inmediata para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

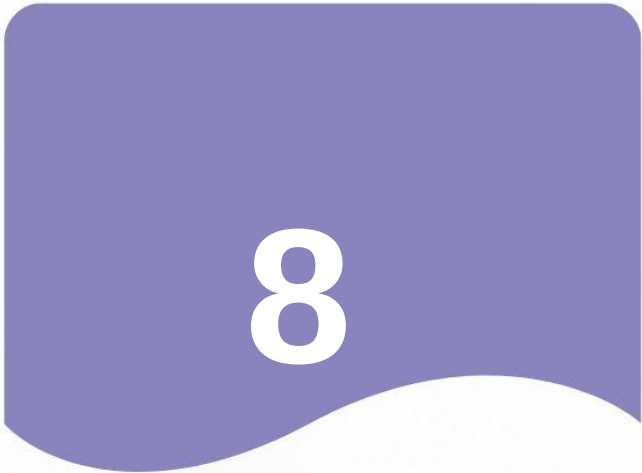
Tabla 8 Identificación de Riesgos Estratégicos

Objetivo Estratégico	Descripción del Riesgo	Impacto	Probabilidad	Riesgo	Plan de Acción
		(10-100)	(10%-100%)	(I $\times$ P)	
OEI 1: Incrementar el financiamiento enfocado en la reducción de brechas socioeconómicas y la promoción de la sostenibilidad en el territorio.	Al efectuar una inadecuada evaluación durante el proceso de análisis de proyectos territoriales CAUSARÍA que los proyectos financiados no aporten a la reducción de brechas.	70	40%	28	Fortalecer la metodología de evaluación de proyectos con criterios orientados a reducción de brechas
OEI 2: Incrementar las fortalezas de los clientes en la gestión eficiente y sostenible de sus competencias con productos y servicios financieros innovadores.	La desarticulación entre la oferta de programas o productos orientados al fortalecimiento de clientes con respecto a las necesidades reales CAUSARÍA que no se potencien las capacidades de los clientes de manera adecuada.	60	40%	24	Monitorear de manera permanente los resultados obtenidos de los programas o productos de fortalecimiento a clientes.
OEI 3: Fortalecer las capacidades institucionales.	Al no cumplir con los planes de acción generados, producto de las auditorías internas y externas dentro de la evaluación del sistema de gestión integrado CAUSARÍA deficiencias en el sistema de gestión	80	30%	24	Realizar el seguimiento continuo a los resultados de los planes de acción derivados de auditorías.
OEI 4: Incrementar la solidez financiera en la gestión de activos, pasivos, administración de riesgos y la diversificación de fuentes de fondeo.	La falta de diversificación de las fuentes de fondeo y de captaciones a nivel interno y externo CAUSARÍA insuficiencia de recursos para cubrir las necesidades de capital económico.	60	50%	30	Diversificar las fuentes de fondeo y captaciones a nivel interno y externo a través del desarrollo de instrumentos financieros innovadores.

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo

Conforme los resultados de los indicadores, esto permitirá evaluar el cumplimiento del plan y la aplicación de medidas necesarias a fin de alcanzar los objetivos establecidos.

¹² Conforme documento "Guía de Uso de la Herramienta Operativa" (SA, 2015)



8

IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

8 IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

La implementación constituye la etapa en la que la planificación institucional se traduce en acciones concretas, ejecutadas en el marco de las atribuciones y competencias de la entidad, con el propósito de aportar al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo (PND).

En este proceso incluye la sistematización del plan institucional a través de los sistemas informáticos diseñados para tal fin, asegurando una gestión ordenada, transparente y alineada con los objetivos estratégicos, a continuación se detalla esta implementación:

- El despliegue se materializará en el Plan Anual Comprometido (PAC), el cual será formulado y monitoreado a través de la plataforma de Gobierno por Resultados (GPR). Esta incorporación se realizará a nivel N1 de los Objetivos Estratégicos, Estrategias, Riesgos, Indicadores y Metas institucionales, estableciendo un marco de medición y seguimiento permanente que permitirá evaluar el avance y el cumplimiento de las metas durante todo el periodo de vigencia del plan. Este proceso asegura que la ejecución esté orientada al fortalecimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco.
- A su vez este documento estratégico deberá alinearse al Plan Nacional de Desarrollo vigente, dentro de la plataforma establecida por el ente rector conforme a sus directrices.
- A nivel interno la implementación se aplicará conforme a lo establecido en la normativa vigente para lo cual los titulares de las áreas a nivel nacional procederán con la incorporación de los elementos estratégicos del PEI en su gestión y en todas las herramientas, instrumentos, documentos e instancias relacionadas y que requieran su actualización.

9 BIBLIOGRAFÍA

- (BCE), B. C. (2025). *TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- (GCF), G. C. (09 de 2025). *Entity accreditation*. Obtenido de <https://www.greenclimate.fund/accreditation>
- (INEC), I. N. (2024). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/desnutricion-cronica-infantil-se-ubica-en-el-19-3-para-menores-de-2-anios/>
- (INEC), I. N. (2024). *Tecnologías de la información y comunicación*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2024/202407_Tecnologia_de_la_Informacion_y_Comunicacion-TICs.pdf
- (MEF), M. d. (2025). *Informe de Rendición de Cuentas 2024*. Obtenido de https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2025/07/Informe-Narrativo-MEF-2024-24-07-2025_VF.pdf
- (MINTEL), M. d. (2022). *Agenda de Transformación Digital del Ecuador 2022-2025*. Obtenido de <https://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2022/08/Agenda-transformacion-digital-2022-2025.pdf>
- Acorbanec. (2024). *Exportaciones de banano*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/economia/exportaciones-banano-rusia-cayeron-15-julio-77072/>
- Censos, I. N. (2025). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2025/Trimestre_I/2025_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf
- COMPETENCIAS, C. N. (2024). *Índice de Capacidad Operativa 2019 - 2023*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/786506719/INDICE-DE-CAPACIDAD-OPERATIVA-2019-2023>
- Desarrollo, F. C. (2025). *Ciudadanía y Desarrollo*. Obtenido de <https://www.ciudadaniaydesarrollo.org/2025/02/11/ecuador-empeora-su-calificacion-en-el-indice-de-percepcion-de-corrupcion/>
- Ecuador, B. C. (2025). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Estadísticas Macroeconómicas - Riesgo País: <https://www.bce.fin.ec/>
- Ecuador, M. d. (2025). *Homicidios Intencionales - Conjunto de datos - Datos Abiertos Ecuador*. Obtenido de <https://datosabiertos.gob.ec/dataset/homicidios-intencionales>
- INEC. (2023). *A ESCALA NACIONAL EL ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS EN EL ECUADOR REVELA UN PROGRESO GRADUAL*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/a-escala-nacional-el-acceso-a-servicios-basicos-en-el-ecuador-revela-un-progreso-gradual/>
- INEC. (31 de 12 de 2024). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2024/Diciembre/202412_PobrezayDesigualdad.pdf
- INEC. (2024). *Principales resultados de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – Anual*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/anual/Principales-resultados_de_Mercado_Laboral_y_Pobreza_Anual_2024_final.pdf
- MINTEL. (2023). *POLÍTICA PÚBLICA DE TELECOMUNICACIONES 2023*. Obtenido de https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2023/06/Pol%C3%81tica-Pu%C3%81blica-Telecomunicaciones-2023-2025-con-ANEXOS-nuevos-signed-signed-signed-signed_firmado.pdf

Mundial, B. (2024). *Banco Mundial - Blogs*. Obtenido de <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/seguridad-cibernetica-en-america-latina-y-el-caribe>

Perera, R. (2017). *The PESTLE Analysis*. Nerdynaut. Edición 2.0. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/The_PESTLE_Analysis/ZWpLDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=The+PESTLE+Analysis+Rashain+Perera+pdf&printsec=frontcover

Planificación, S. N. (2024). *Guía Metodológica de Planificación Institucional*.

SA, E.-S. C. (2015). *Guía de Uso de la Herramienta Operativa GPR*.

10 ANEXOS:

- ANÁLISIS FODA
- FICHAS METODOLÓGICAS DE INDICADORES
- CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS
- CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA

Aprobado por:	Vicente Salazar	Gerente de Planificación	 Firmado electrónicamente por: VICENTE ALEJANDRO SALAZAR VIANA Validar únicamente con FirmaEC
Revisado por:	Daniel Granda	Director de Planificación e Inversión	 Firmado electrónicamente por: VÍCTOR DANIEL GRANDA PILLAJO Validar únicamente con FirmaEC
Elaborado por:	Amparo Escobar	Analista Semi Senior de Planificación e Inversión	 Firmado electrónicamente por: AMPARO DEL CARMEN ESCOBAR VILLAMARÍN Validar únicamente con FirmaEC
	James Castañeda	Especialista de Planificación e Inversión	 Firmado electrónicamente por: JAMES ANGELO CASTAÑEDA TINOCO Validar únicamente con FirmaEC